



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA AÉREA”**

DIEGO GERMÁN TERÁN PASQUEL

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Diego Germán Terán Pasquel

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Análisis y Mejoramiento de Procesos del Área de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, febrero de 2010

Diego Germán Terán Pasquel

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Dr. Galo Moreno Flores MSC.

Ing. René Bueno Arévalo.

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “Análisis y Mejoramiento de Procesos del Área de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea”, realizado por el Sr. Diego Germán Terán Pasquel, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido, representa la investigación para lograr el mejoramiento de procesos en el Área de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea, así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al Sr. Diego Germán Terán Pasquel que lo entregue al Sr. Ing. Danny Zambrano, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, febrero de 2010

Dr. Galo Moreno Flores M.Sc.

DIRECTOR

Ing. René Bueno Arévalo

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
AUTORIZACIÓN

Yo, Diego Germán Terán Pasquel

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Análisis y Mejoramiento de Procesos del Área de Recursos Humanos de la Fuerza Aérea”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, febrero de 2010

Diego Germán Terán Pasquel

DEDICATORIA:

El presente trabajo lo dedico a mi familia que son la fuerza que me impulsa a seguir conquistando metas, de manera especial a mi madre y padre.

A mi hermana, mi sobrina y sobrino que está por nacer, que con tan solo su sonrisa me da esa motivación y fuerza para seguir adelante.

Diego Germán Terán Pasquel

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Cristo Jesús que es la guía que tengo en mi vida y que con su divina protección me ha dado la fuerza para seguir luchando.

A mis padres, que en todo momento de mi vida me han acompañado y que con su amor y comprensión han sabido educarme y hacerme una persona de bien.

Un agradecimiento muy especial al Sr. Dr. Galo Moreno Flores e Ing. René Bueno Arévalo, por sus enseñanzas, calidad en su trabajo, orientación profesional y amistad brindada, que ha permitido culminar con éxito el presente estudio.

A la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la institución a la que represento y de la cual soy parte, por darme la oportunidad de vivir la profesión militar.

A esa persona especial que con sus palabras de aliento ha sabido incentivar me al trabajo constante para mis metas.

A mis amigos, que desinteresadamente me han brindado su ayuda en cualquier aspecto cuando lo he requerido.

A todas las personas que de una u otra manera han permitido que este trabajo llegue a buen término.

Diego Germán

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO DE TUTORIA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN.....	4
SUMMARY.....	9
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES.....	14
1.1 La Fuerza Aérea Ecuatoriana, Síntesis Histórica y su Organización.....	14
1.1.1 Breve Reseña Histórica.....	14
1.1.2 Organización de la Institución.....	18
1.1.3 Ubicación de la Dirección de Personal FAE.....	23
1.1.4 Base Legal de la Institución.....	24
1.2 Productos o Servicios que Brinda.....	25
1.2.1 Información Estadística.....	28
1.3 La Problemática de la Institución.....	29
1.3.1 Diagrama Causa-Efecto.....	32
1.4 Marco Teórico.....	33
1.5 Marco Conceptual.....	41
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	46
2. 1 Análisis Externo.....	47
2.1.1 Macroambiente.....	47

2.1.1.1 Factores Políticos.....	48
2.1.1.2 Factores Económicos.....	50
2.1.1.3 Factores Sociales.....	58
2.1.1.4 Factor Tecnológico.....	59
2.1.1.5 Factor Legal.....	60
2.1.2 Microambiente.....	60
2.2 Análisis Interno.....	68
2.2.1 Capacidad administrativa y de Servicio.....	68
2.2.2 Capacidad del Talento Humano.....	71
2.2.3 Capacidad Tecnológica.....	71
2.3 Análisis FODA.....	72
2.3.1 Matrices de Estrategias.....	72
2.3.2 Síntesis.....	83
2.4 Direccionamiento Estratégico.....	85
2.4.1 Matriz Axiológica.....	86
2.4.2 Principios y Valores.....	88
2.4.3 Misión, Visión.....	89
2.4.4 Objetivos y Políticas.....	93
2.4.5 Estrategias.....	99
2.4.6 Plan Operativo y Presupuesto 2009.....	102
2.4.7 Mapa Estratégico.....	114
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL	
FAE.....	117
3.1 Cadena de Valor Empresarial.....	117
3.2 Diagrama IDEF-0.....	121
3.3 Inventario de Procesos.....	127

3.4 Procesos Gobernantes.....	129
3.5 Procesos Básicos.....	130
3.6 Procesos Habilitantes.....	132
3.7 Selección de Procesos.....	132
3.8 Hoja de Costos de Operaciones, Personal y Total.....	137
3.9 Levantamiento y Análisis de Procesos Seleccionados.....	140
3.10 Caracterización de Procesos.....	165
3.11 Matriz de Análisis Resumida.....	189
3.12 Detección de Novedades.....	190
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	178
4.1 Herramientas para el Mejoramiento de Procesos de la DIRPER.....	179
4.1.1 Hoja de Análisis.....	180
4.1.2 Flujodiagramación.....	181
4.1.3 Hoja de Mejoramiento.....	183
4.2 Mejoramiento de los Procesos utilizando las Herramientas.....	184
4.3 Matriz de Análisis Comparativo.....	219
4.4 Informe de Beneficio Esperado.....	220
CAPÍTULO V	
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA AÉREA.....	223
5.1 Cadena de Valor Mejorada.....	223
5.2 Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo.....	225
5.3 Factores de Éxito.....	227
5.4 Indicadores de Gestión.....	230
5.5 Organización por Procesos.....	244

5.6 Responsabilidades y Competencias.....	246
5.7 Manual de Procesos.....	268
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	279
6.1 Conclusiones.....	279
6.2 Recomendaciones.....	280
BIBLIOGRAFÍA	
Bibliografía.....	282

LISTADO DE CUADROS, GRÁFICOS, TABLAS Y FOTOS

ÍNDICE DE CUADROS

Capítulo I

Cuadro 1.1	Orgánico y Efectivos de la Fuerza Aérea.....	22
Cuadro 1.2	Estadística de Procesos Cumplidos Período Enero- Septiembre.....	28

Capítulo II

Cuadro 2.1	Plan Operativo y Presupuesto Dpto. Obtención del Recurso Humano.....	102
Cuadro 2.2	Plan Operativo y Presupuesto Dpto. Empleo del Recurso Humano.....	104
Cuadro 2.3	Plan Operativo y Presupuesto Dpto. Gestión del Desempeño.....	107
Cuadro 2.4	Plan Operativo y Presupuesto Dpto. Sistemas de Información.....	109
Cuadro 2.5	Plan Operativo y Presupuesto Dpto. Apoyo	

	Administrativo.....	112
Cuadro 2.6	Plan Operativo y Presupuesto Capacitación.....	112
Capítulo III		
Cuadro 3.1	Hoja de Costo de Operaciones DIRPER.....	138
Cuadro 3.2	Hoja de Costo de Personal DIRPER.....	138
Cuadro 3.3	Hoja de Costo de Remuneración DIRPER.....	139
Cuadro 3.4	Diagrama del Proceso de Proyección Ocupacional.....	152
Cuadro 3.5	Diagrama del Proceso de Completamiento de Efectivos.....	153
Cuadro 3.6	Diagrama del Proceso de Investigación de Mercados Oferentes de Recursos Humanos.....	155
Cuadro 3.7	Diagrama del Proceso de Convocatoria.....	156
Cuadro 3.8	Diagrama del Proceso de Recepción y Verificación de Documentos.....	158
Cuadro 3.9	Diagrama del Proceso de Ejecución de Pruebas.....	159
Cuadro 3.10	Diagrama del Proceso de Elaboración del Contrato.....	161
Cuadro 3.11	Diagrama del Proceso de Reclasificación.....	163
Cuadro 3.12	Diagrama del Proceso de Asignación y Reasignación.....	164
Cuadro 3.13	Hoja de Caracterización del Proceso de Proyección Ocupacional.....	166
Cuadro 3.14	Hoja de Caracterización del Proceso Completamiento de Efectivos.....	167
Cuadro 3.15	Hoja de Caracterización del Proceso Investigación	

	de Mercados Oferentes.....	168
Cuadro 3.16	Hoja de Caracterización del Proceso de Convocatoria	169
Cuadro 3.17	Hoja de Caracterización del Proceso de Recepción y Verificación de Documentos.....	170
Cuadro 3.18	Hoja de Caracterización del Proceso de Ejecución de Pruebas.....	171
Cuadro 3.19	Hoja de Caracterización del Proceso de Elaboración del Contrato.....	172
Cuadro 3.20	Hoja de Caracterización del Proceso de Reclasificación.....	173
Cuadro 3.21	Hoja de Caracterización del Proceso de Asignación y Reasignación.....	174
 Capítulo IV		
Cuadro 4.1	Formato Hoja de Análisis.....	181
Cuadro 4.2	Hoja de Mejoramiento de Procesos.....	184
Cuadro 4.3	Hoja de Análisis Subproceso Proyección Ocupacional.....	185
Cuadro 4.4	Diagrama del Subproceso Proyección Ocupacional.....	186
Cuadro 4.5	Hoja de Mejoramiento del Subproceso Proyección Ocupacional.....	187
Cuadro 4.6	Hoja de Análisis Subproceso Completamiento de Efectivos.....	188
Cuadro 4.7	Diagrama del Subproceso Completamiento de Efectivos.....	189

Cuadro 4.8	Hoja De Mejoramiento del Subproceso Completamiento de Efectivos.....	190
Cuadro 4.9	Hoja de Análisis Subproceso Investigación de Mercados Oferentes Recursos Humanos.....	192
Cuadro 4.10	Diagrama Subproceso Investigación Mercados Oferentes Recursos Humanos.....	193
Cuadro 4.11	Hoja de Mejoramiento Subproceso Investigación de Mercados Oferentes Recursos Humanos.....	194
Cuadro 4.12	Hoja de Análisis Subproceso Convocatoria.....	195
Cuadro 4.13	Diagrama del Subproceso Convocatoria.....	196
Cuadro 4.14	Hoja de Mejoramiento Subproceso Convocatoria.....	198
Cuadro 4.15	Hoja de Análisis Subproceso Recepción Y Verificación de Documentos.....	200
Cuadro 4.16	Diagrama Subproceso Recepción y Verificación de Documentos.....	201
Cuadro 4.17	Hoja de Mejoramiento Subproceso Recepción y Verificación Documentos.....	202
Cuadro 4.18	Hoja de Análisis Subproceso Ejecución de Pruebas.....	203
Cuadro 4.19	Diagrama Subproceso Ejecución de Pruebas.....	205
Cuadro 4.20	Hoja de Mejoramiento Subproceso Ejecución de Pruebas.....	207
Cuadro 4.21	Hoja de Análisis Subproceso Elaboración del Contrato.....	209
Cuadro 4.22	Diagrama Subproceso Elaboración del Contrato.....	210
Cuadro 4.23	Hoja de Mejoramiento Subproceso Elaboración	

del Contrato.....	211
Cuadro 4.24 Hoja de Análisis Subproceso Reclasificación.....	213
Cuadro 4.25 Diagrama Subproceso Reclasificación.....	214
Cuadro 4.26 Hoja De Mejoramiento Subproceso Reclasificación....	215
Cuadro 4.27 Hoja de Análisis Subproceso Asignación y Reasignación Militar.....	216
Cuadro 4.28 Diagrama Subproceso Asignación y Reasignación Personal Militar.....	217
Cuadro 4.29 Hoja de Mejoramiento del Subproceso de Asignación y Reasignación.....	218
Cuadro 4.30 Matriz de Análisis Comparativo, Situación Actual Y Situación Propuesta.....	219
Cuadro 4.31 Informe de Beneficios Esperado.....	220
Cuadro 4.32 Justificación de Eficiencias Mejoradas en los Procesos Analizados.....	221
 Capítulo V	
Cuadro 5.1 Factores de Éxito y Descripción.....	228
Cuadro 5.2 Identificación de Factores de Éxito.....	229
Cuadro 5.3 Indicadores y Factores de Éxito Subproceso Proyección Ocupacional.....	235
Cuadro 5.4 Indicadores y Factores de Éxito Subproceso Completamiento de Efectivos.....	236
Cuadro 5.5 Indicadores y Factores de Éxito Subproceso Investigación Ocupacional.....	237
Cuadro 5.6 Indicadores de Gestión y Factores de Éxito Subproceso Convocatoria.....	238

Cuadro 5.7	Indicadores Factor de Éxito Subproceso Recepción y Verificación Documentos.....	239
Cuadro 5.8	Indicadores y Factores de Éxito Subproceso Ejecución de Pruebas.....	240
Cuadro 5.9	Indicadores y Factores de Éxito Subproceso Elaboración de Contrato.....	241
Cuadro 5.10	Indicadores y Factores de Éxito Subproceso Reclasificación.....	242
Cuadro 5.11	Indicadores y Factores de Éxito Subproceso Asignación y Reasignación.....	243
Cuadro 5.12	Perfil de Responsabilidades y Competencias del Director General de Recursos Humanos.....	248
Cuadro 5.13	Perfil de Responsabilidades y Competencias del Director de Personal FAE.....	251
Cuadro 5.14	Perfil De Responsabilidades y Competencias del Jefe del Departamento Obtención del Recurso Humano....	255
Cuadro 5.15	Perfil de Responsabilidades y Competencias del Jefe del Departamento de Empleo.....	258
Cuadro 5.16	Perfil de Responsabilidades y Competencias del Supervisor del Departamento de Obtención.....	261
Cuadro 5.17	Perfil de Responsabilidades y Competencias del Supervisor del Departamento de Empleo.....	264
Cuadro 5.18	Manual de Procesos: Proyección Ocupacional.....	269
Cuadro 5.19	Manual de Procesos: Completamiento de Efectivos.....	270
Cuadro 5.20	Manual de Procesos: Investigación Mercados Oferentes.....	271
Cuadro 5.21	Manual de Procesos: Convocatoria.....	272

Cuadro 5.22	Manual de Procesos: Recepción y Verificación de Documentos.....	273
Cuadro 5.23	Manual de Procesos: Ejecución de Pruebas.....	274
Cuadro 5.24	Manual de Procesos: Elaboración del Contrato.....	275
Cuadro 5.25	Manual de Procesos: Reclasificación.....	276
Cuadro 5.26	Manual de Procesos: Asignación Y Reasignación.....	277

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo I

Gráfico 1.1	Organización Estructural FAE.....	19
Gráfico 1.2	Organización Estructural de la Dirección de Personal FAE.....	21
Gráfico 1.3	Diagrama Institucional Causa-Efecto (ISHIKAWA).....	32
Gráfico 1.4	Esquema de Procesos.....	35
Gráfico 1.5	Cadena de Valor.....	35
Gráfico 1.6	Mapa de Procesos.....	37
Gráfico 1.7	Simbología Estándar (Ansi) de Diagramación.....	38

Capítulo II

Gráfico 2.1	Análisis Situacional de las Organizaciones.....	46
Gráfico 2.2	Popularidad y Aceptación del Gobierno.....	48
Gráfico 2.3	Inflación Acumulada Período 2007-2009.....	52
Gráfico 2.4	Variación del Pib Últimos Dos Años.....	54
Gráfico 2.5	Variación Tasa de Desempleo 2007-2009.....	58
Gráfico 2.32	Mapa Estratégico.....	128

Capítulo III

Gráfico 3.1	Cadena de Valor Empresarial.....	118
Gráfico 3.2	Cadena de Valor de la Fuerza Aérea.....	119
Gráfico 3.3	Cadena de Valor de la Dirección de Personal FAE.....	120
Gráfico 3.4	Elementos Básicos del Diagrama IDEF0.....	122
Gráfico 3.5	Jerarquización de Elementos del IDEF0.....	123
Gráfico 3.6	IDEF0 del Macroproceso de Gestión de Recursos Humanos.....	125
Gráfico 3.7	IDEF0 de Procesos Dirección de Personal FAE.....	126
Gráfico 3.8	Mapa de Procesos.....	136
Gráfico 3.9	Simbología de Procesos.....	140
Gráfico 3.10	Flujograma del Proceso Proyección Ocupacional.....	141
Gráfico 3.11	Flujograma del Proceso Completamiento de Efectivos.....	142
Gráfico 3.12	Flujograma de Proceso de Investigación de Mercados Oferentes.....	143
Gráfico 3.13	Flujograma de Proceso Convocatoria.....	144
Gráfico 3.14	Flujograma del Proceso Recepción y Verificación de Documentos.....	145
Gráfico 3.15	Flujograma Proceso Ejecución de Pruebas.....	146
Gráfico 3.16	Flujograma de Proceso Elaboración del Contrato.....	148
Gráfico 3.17	Flujograma de Proceso Reclasificación.....	149
Gráfico 3.18	Flujograma de Proceso Asignación y Reasignación Recurso Humano.....	150

Capítulo V

Grafico 5.1	Cadena de Valor Mejorada DIRPER FAE.....	224
Grafico 5.2	Cadena de Valor Mejorada en Base a los Procesos Administrativos.....	226
Grafico 5.3	Propuesta Organización por Procesos Dirección de Personal FAE.....	245
Grafico 5.4	Modelo de Gestión por Competencias.....	247

ANEXOS

Anexo 1.....	286	
Gráfico A1	Nivel de Servicio que se Proporciona.....	286
Gráfico A2	Tiempo de Respuesta a Requerimientos.....	286
Gráfico A3	Confiabilidad de Datos.....	287
Gráfico A4	Asignación Presupuestaria	288
Gráfico A5	Gestión de la Documentación.....	288
Gráfico A6	Ambiente Físico.....	289
Gráfico A7	Capacidad de las Secciones A1.....	290
Gráfico A8	Planificación de Requerimientos.....	290
Gráfico A9	Iniciativas de Capacitación	291
Gráfico A10	Rapidez de los Medios de Socialización de Documentos.....	291
Gráfico A11	Confiabilidad y Rapidez de Información Entregada.....	292
Gráfico A12	Implementación de Procesos en la Institución.....	293
Gráfico A13	Conocimiento de Elementos Básicos.....	293
Gráfico A14	Conocimiento de Actividades Específicas del Manual.	294
Gráfico A15	Funciones Específicas del Cargo.....	294
Gráfico A16	Utilidad de Manuales en el Trabajo.....	295

Gráfico A17	Documentación de los Procesos.....	295
Gráfico A18	Tipo De Jefatura.....	296
Gráfico A18	Clima Organizacional, Motivación y Estímulos.....	297
Gráfico A19	Nivel de Comunicación.....	297
Gráfico A20	Flexibilidad del Nivel Directivo.....	298
Gráfico A21	Nivel de Aceptabilidad del Tipo de Evaluación.....	298
Gráfico A22	Planificación de Capacitación.....	299
Gráfico A23	Remuneración.....	299
Gráfico A24	Sistemas Automatizados y de Apoyo.....	300
Gráfico A25	Calificación de Programas Automatizados.....	300

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo II

Tabla 2.1	Factores Macroambiente.....	47
Tabla 2.2	Evolución de la Inflación Acumulada.....	53
Tabla 2.3	Variación PIB 1990-2009.....	55
Tabla 2.4	Variación Precio Petróleo Último Mes.....	57
Tabla 2.5	Variación Tasa de Desempleo 2007-2008.....	58
Tabla 2.6	Matriz de Impacto Externa.....	73
Tabla 2.7	Matriz de Impacto Interna.....	75
Tabla 2.8	Matriz de Aprovechabilidad.....	77
Tabla 2.9	Matriz de Vulnerabilidad.....	78
Tabla 2.10	Hoja de Trabajo FODA.....	79
Tabla 2.11	Matriz de Estrategias FODA de la Dirección de Personal FAE.....	80
Tabla 2.12	Matriz de Principios.....	87

Tabla 2.13	Matriz de Valores.....	87
Tabla 2.14	Preguntas para Definir la Misión.....	90
Tabla 2.15	Preguntas para Definir la Visión.....	92

Capítulo III

Tabla 3.1	Inventario de Procesos de la Dirección de Personal FAE.....	127
Tabla 3.2	Procesos Gobernantes.....	129
Tabla 3.3	Procesos Productivos.....	130
Tabla 3.4	Procesos Habilitantes.....	132
Tabla 3.5	Selección de Procesos.....	133
Tabla 3.6	Matriz de Análisis resumida de Procesos de la Dirección de Personal.....	175
Tabla 3.7	Detección de Errores y Observaciones de los Procesos Analizados.....	176

ÍNDICE DE FOTOS

Capítulo I

Foto 1.1	Primeros aviones en el Ecuador.....	14
Foto 1.2	Tcrn. Cosme Renella B.....	16
Foto 1.3	Edificio Comandancia General FAE.....	23

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal, el mejoramiento de los procesos que se ejecutan en el área de recursos humanos de la Fuerza Aérea, a fin de lograr mayor efectividad y calidad en las actividades que se realizan. La Fuerza Aérea como institución ha planteado la ejecución y normalización de todas las actividades en base a procesos como única metodología válida a partir del año 2005.

A partir de ahí se ha planteado numerosos estudios de mejoramiento, con la finalidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo que se inician en las instituciones, sin embargo de aquello, el presente estudio de mejoramiento en el área de recursos humanos es el primero en llevarse a cabo.

Las organizaciones hoy en día, establecen sus oportunidades de desarrollo tan firmemente como estén integrados los elementos que componen el sistema de direccionamiento estratégico, es decir, fijan sus opciones de crecimiento en base a objetivos, estrategias, indicadores de gestión que sirven como elementos decisivos en el aseguramiento de las proyecciones realizadas a corto, mediano y largo plazo.

La Fuerza Aérea y la Dirección de Personal, que en adelante es la unidad de análisis del presente trabajo no está ajena a esta realidad, la administración por procesos ha sido reconocida como la herramienta obligatoriamente necesaria para apuntalar el desarrollo de la institución y sus unidades, esto se ha evidenciado en el aumento gradual de eficiencia en todas las áreas estratégicas de acción militar para el empleo del poder aéreo como son el empleo eficaz del recurso humano, la búsqueda de información, operaciones de defensa aérea, operaciones aéreas y terrestres, logística militar y comunicaciones.

De esta manera, el mando institucional ha sido reiterativo en disponer la aplicación de la administración por procesos y de la relevancia que tiene

el tema para el manejo de los recursos, lo que ha permitido tener un liderazgo de quienes están al frente de la institución más ágil, eficiente y comprometida con la organización.

El presente trabajo permitirá tener una visión amplia de cómo se puede realizar un verdadero mejoramiento, ya que se analiza diferentes puntos aclaratorios y de análisis en cada capítulo de desarrollo entregando en cada uno el objetivo planteado.

Partiendo del primer capítulo, donde se realiza una breve reseña histórica y se analiza a la institución en cuanto a su problemática actual y cómo influye en el desarrollo de los procesos, un marco teórico y conceptual que da la pauta en el conocimiento tanto del tema de tesis como de la metodología en procesos.

El segundo capítulo abre las opciones de investigación de la situación actual y real en la que se inicia el análisis, es una fotografía de la unidad de estudio que luego propone un diseño de direccionamiento estratégico buscando los objetivos, estrategias, políticas que permitan consolidar un camino a seguir que contribuya al desarrollo de la Institución.

El tercer capítulo, inicia con la aplicación práctica de las herramientas de análisis de procesos, estructurando la cadena de valor y determinando el modelo de procesos en el IDEF0, posterior el enlistamiento y selección de los procesos claves que son sujetos de mejoramiento, para observarlos en su situación actual mediante las herramientas de flujodiagramación y caracterización.

El capítulo cuarto fundamentado en los recursos analizados, propone un análisis y mejoramiento en base a un cambio profundo de actividades mejorándolas, eliminando aquellas que no generan valor, fusionando actividades repetitivas e innecesarias y creando nuevas que permitan un

mejoramiento de los porcentajes de eficiencia a través de optimizar tiempos y costos.

Realizado lo anterior, el capítulo quinto entrega el objetivo final del trabajo realizado, se presenta el manual de los procesos seleccionados y mejorados con una cadena de valor nueva acorde a las necesidades de desarrollo vigentes, tomadas en cuenta y relacionadas con el proceso administrativo, con la inserción de indicadores de gestión y creación de las competencias y responsabilidades de quienes lideran el proceso.

En el capítulo sexto, finalmente exponemos las conclusiones y las recomendaciones que permitirán la puesta en marcha del presente trabajo en la Dirección de Personal FAE.

RESUMEN

El presente estudio está enfocado a dar la importancia al cliente tanto interno como externo que es el beneficiario final del servicio, es decir, todo el personal militar y civil que pertenece a la Fuerza y las personas que directa o indirectamente mantienen algún tipo de relación con nuestra Institución.

La reseña histórica de la Fuerza Aérea empieza con la descripción de los inicios de la aviación en nuestro país, realizando un paseo histórico de los hechos más relevantes que fueron el inicio de la aviación militar y el pilar de creación de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y de lo que hoy son sus entidades de apoyo a la misión, como lo es la Dirección de Personal en ejercicio directo de soporte a la estructura de la organización.

Seguidamente se presenta la estructura organizacional de la Institución, conformada por el Comando General de Fuerza a la cabeza, el Estado Mayor General y los Grandes Comandos que abarcan la gran parte de repartos operativos y de formación, tomando en cuenta que el análisis será en el área de gestión de recursos humanos, se indica la organización estructural de la Dirección de Personal, Departamentos y Secciones que la componen diseñada en base a procesos.

Como parte del primer capítulo indicamos la ubicación geográfica de la Dirección de Personal, la base legal que norma su accionar, y se diseña de manera gráfica la problemática institucional con criterio del autor de la presente tesis, mediante el Diagrama de ISHIKAWA, que es el punto en el que converge todo el proceso de mejoramiento y que es el principal enfoque del esfuerzo de búsqueda de información e investigación.

Identificamos el marco teórico y conceptual que permite familiarizar al lector con el tema de tesis y la metodología de procesos.

Posterior, se realiza el diagnóstico completo de la situación actual y real de la Dirección de Personal, en referencia al ambiente interno y externo que la afecta, más profundamente con los factores que inciden directa e indirectamente en la ejecución de procesos, utilizando fuentes de información primarias y secundarias que han llevado a la obtención de datos exactos mismos que han sido tabulados en software estadísticos.

Con la información recopilada, tabulada, procesada y analizada generamos las matrices de impacto interno y externo que permite iniciar el análisis FODA.

Las matrices de impacto interno y externo manejan un sistema de puntuación, que confronta las oportunidades frente a las fortalezas configurando la Matriz de Aprovechabilidad, seguidamente de la confrontación de los factores negativos como son las debilidades y amenazas se obtiene la Matriz de Vulnerabilidad.

La puntuación obtenida determina el orden de las variables a incluir en la Hoja de Trabajo FODA, para finalmente establecer las estrategias que dirigen el curso de acción a futuro y que son los fundamentos principales del Plan Estratégico.

El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo a seguir, un horizonte que se fija para la organización, cuyos elementos lo conforman la Matriz Axiológica (Principios y Valores), Misión, Visión, Objetivos (Objetivo General, Objetivos Específicos), Políticas, Estrategias, expuestas luego en el Mapa Estratégico de manera gráfica, que indica

como la Dirección de Personal, en un tiempo determinado logrará cumplir con la visión propuesta.

Posterior, dentro del análisis de los procesos, se inicia detallando la Cadena de Valor institucional y de la Dirección de Personal, para comprender de manera global como se encuentran dispuestos los procesos tanto gobernantes, básicos y habilitantes.

En este capítulo se utiliza el Diagrama IDEF 0, en el cual se pueden visualizar las entradas, el procesamiento de las actividades sometidas a la normativa vigente y en apoyo de los recursos, para producir las salidas y el servicio final que generará la satisfacción del cliente y la contribución al cumplimiento de la misión.

Se realiza un enlistamiento de los procesos a fin de jerarquizarlos clasificándolos en Gobernantes, Generadores de Valor y Apoyo, utilizando la técnica de selección de procesos; mediante la aplicación de preguntas se selecciona a aquellos que obtienen mayor puntaje y que en adelante son analizados en su totalidad.

De los resultados obtenidos, fueron seleccionados nueve subprocesos, pertenecientes a los procesos de obtención y empleo del recurso humano militar que corresponden a procesos básicos.

Para realizar el análisis de los procesos seleccionados, se establece los costos que generan tanto en la parte de operación como de remuneración del recurso humano, obteniendo coeficientes que sirven para calcular los valores de las actividades que agregan y no agregan valor.

El análisis de procesos comienza con la flujo diagramación, donde se determina el inicio y el fin de cada una de las actividades, se establece los

tiempos y costos que posterior permiten obtener los porcentajes de eficiencia, expresado en valores porcentuales mediante el uso de fórmulas matemáticas.

La caracterización es la interpretación completa de los procesos seleccionados, permite identificar los rasgos distintivos de un proceso, esta etapa concluye con el informe de novedades encontradas luego del análisis efectuado.

Luego se realiza la propuesta de mejoramiento de los subprocesos analizados, para lo cual se utilizó tres herramientas básicas: Hoja de Análisis, Flujo diagramación y Hoja de Mejoramiento, cuya parte relevante constituye el registro de actividades que se crean, fusionan, mejoran y eliminan. Mediante el uso de diagramas de flujo, se representa gráficamente los cambios incurridos. Las Hojas de Mejoramiento permiten establecer las diferencias existentes entre la situación actual y una situación propuesta, buscando el beneficio tanto en tiempo como en costo.

Finalmente se realiza el resumen ejecutivo, mediante el cuadro de justificaciones de mejoramiento con los incrementos en las eficiencias obtenidas siendo estas de consideración.

Entramos en el objetivo final del presente estudio que enmarca la necesidad de una propuesta de organización por procesos, que genere eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de recursos humanos, diseñando una cadena de valor mejorada que soporte los cambios realizados en cada uno de los procesos, fijamos su relación con las fases del proceso administrativo: planeación, organización, ejecución y control. Así mismo se identificó los factores de éxito que posee la Dirección de Personal, relacionándolos con los objetivos estratégicos ya propuestos.

Los indicadores de gestión se crean para evaluar el proceso en su conjunto y el nivel de eficiencia y producción que puede generar.

Finalmente se realiza la organización por procesos, mediante la configuración del Manual de Procesos que permitirá implantarlos de inmediato, a fin de obtener los beneficios esperados en la práctica, tomando en cuenta que este estudio es aplicable en su totalidad.

SUMMARY

The present study is focused to give importance such as the internal as the external customer which is the final service beneficiary, it means the whole military and civilian that belongs to the Force and to people which direct and indirectly keep any relation to our Institution.

The historic review of the Air Force starts with the description of the beginnings of the aviation in our country, making a historical stroll of the outstanding facts which were the start of the military aviation and the pillar of the creation of the Ecuadorian Air Force and that now days are their entities of support for the mission, as it is the Personnel Direction in the direct exercise of support to the structure of the organization.

Following is presented the organizational structure of the Institution made of The General Command of the Force to the Head, The General Major State and the Great Commands that cover the great part of the operative spreads and the training. The analysis is made of the Human Resorts, indicating the structural organization of the Personnel Direction, Departments and Sections that are composed out of a base of process.

As a part of the first chapter we indicate the geographical location of the Personnel Direction, The legal base that norms its action, and Designs are made in a graphic way of the Institutional problem with author criteria of the present Thesis, through the ISHIKAWA diagram, which is the point where converge all the improvement and which is the main focus of the effort in researching the information and investigation.

We identify the theoretical and conceptual framework that allows the reader familiar with the thesis topic and methodology processes.

Later, the diagnosis is complete and real situation of Personnel Management, in reference to internal and external environment that affects more deeply with the factors which act directly and indirectly in the execution of processes, using information sources primary and secondary production have led to the same exact data are tabulated in statistical software.

With the information collected, tabulated, processed and analyzed arrays generate internal and external impact, which installs the SWOT analysis.

The internal and external Matrices impact managed a scoring system that compares the opportunities in front of the strengths Aprovechability Matrix setting, then the confrontation of negative factors such as the weaknesses and threats obtained Vulnerability Matrix.

The score determines the order of the variables included in the SWOT Worksheet, eventually setting up the strategies that direct the future course of action and are the main pillars of the Strategic Plan.

The strategic management approach is a way forward, a horizon that is set for the organization, where the elements made up the axiological Matrix (Principles and Values), Mission, Vision, Goals (goal, objectives), Policies, Strategies exposed later in the Strategic Map graphically, which indicates how the Personnel Division, in a given time will achieve the vision proposed.

Later, in the analysis process starts Value Chain detailing the institutional and the Directorate of Personnel, to understand comprehensively as the processes are arranged both rulers, basic and enabling.

In this chapter uses the IDEF Diagram 0, in which you can view entries, processing activities under the existing legislation and resource support to produce the outputs and the final service will generate customer satisfaction and contribution to mission accomplishment.

We performed a enlistment process of ranking them in order by ranking in Rulers, delivering value and support, using the technique of selection processes, by applying those questions that are selected and obtained higher scores on are analyzed in their entirety.

From the results obtained, were selected new threads belonging to processes of production and use of military human resources that correspond to basic processes.

The analysis of selected processes, states that generate costs on both the operational and human resource pay, obtaining coefficients for calculating the values of the activities that add and not add value.

Process analysis begins with the flow layout, which determines the start and end of each of the activities, sets the time and costs that can later obtain the percentages of efficiency, expressed as percentage values by using mathematical formulas.

The characterization is the complete interpretation of the selected processes, identifying distinctive features of a process, this stage ends with the news report after the analysis found.

Then we do the proposed improvement of the threads analyzed, which was used for three basic tools: Analysis Sheet, Cash Flow and Road Improvement layout, whose relevant part is the record of activities that create, merge, improve and removed. Using flow charts, is plotted the changes incurred. Improvement Sheets allow for the differences between the current and proposed situation, seeking the advantage in both time and cost.

Finally, the executive summary conducted by proof box with increasing improvement of the efficiency gains being such consideration.

We entered the final objective of this study that frames the need for a proposed organization by processes that generate efficiency, effectiveness and quality of human resources management, designing an improved value chain that supports the changes made in each of the processes; we fix your relationship with the phases of the management process: planning, organization, execution and control. It also identified success factors that have the Personnel Division, relating to the strategic objectives and proposed.

Management indicators are created to evaluate the process as a whole and the level of efficiency and production that can generate.

Finally, the organization is done by process, by setting the manual processes that would permit immediately to obtain the expected benefits in practice, taking into account that this study is applicable in its entirety.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. La Fuerza Aérea Ecuatoriana, síntesis histórica y su organización



1.1.1 Breve reseña histórica

FOTO 1.1: Primeros aviones en el Ecuador



FUENTE: Fuerza Aérea Ecuatoriana, Primeros aviones que volaron el cielo ecuatoriano.¹

La Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución colmada de hechos históricos desde su creación, el Ecuador es un país de gente guerrera porque así eran los habitantes de estas tierras en el pasado, instinto guerrero que ha sido elemento esencial en quienes han sido parte de Fuerzas Armadas a lo largo del tiempo. La primera vez que una aeronave

¹ http://www.fuerzaaereaecuadoriana.org/pages/2_historia_fae.php

tripulada se elevó en cielos ecuatorianos fue el 4 de diciembre de 1842, cuando el aeronauta José María Flores despegó de los patios del convento de San Agustín hasta cubrir el cielo del centro de Quito en un globo de aire caliente. Este es el primer hecho histórico de tipo aeronáutico en el país. Años más tarde en una exhibición, llegaría el primer avión a nuestro país, el 6 de noviembre de 1912, un Farman con motor de 50 HP, de propiedad del chileno Eduardo Molina Lawin. Luego el Mayor Julio E. Jáuregui, Jefe Militar del puerto principal, fue invitado a dar un paseo, y así se convirtió en el primer ecuatoriano que voló en un aeroplano sobre suelo patrio.

Estos hechos denotaron los retrasos que para esa época tenía el país en el tema aeronáutico, por lo que se hacía imprescindible emprender iniciativas para fomentar la aviación, esta necesidad hace que en 1910 el Club Guayas de Tiro cambie su nombre al de Club Guayas de Tiro y Aviación, con la intención de apoyar la actividad aérea en el país. El primer avión comprado por el club llegó al país el 29 de Septiembre de 1913. Era un monoplano que se lo bautizó con el nombre de Patria-I, el mismo que fue piloteado por Cosme Renella. A la par el club buscó entonces preparar al primer piloto ecuatoriano, y fue seleccionado el joven guayaquileño Cosme Renella Barbatto, nombre que distingue actualmente a la Escuela Superior Militar de Aviación de la Fuerza Aérea, alma máter de formación de Oficiales pilotos, técnicos y especialistas.

Cosme Renella Barbatto, joven de espíritu emprendedor no temía a las alturas y soñaba con buscar los horizontes del destino en el aire, considerado como "precursor de la aviación ecuatoriana"; nace el año de 1890 en Nápoles Italia y es traído a la edad de un año a Guayaquil por sus padres Salvatore Renella y Enriqueta Barbatto. Desde pequeño mostró su interés por la aviación por lo que a temprana edad fue seleccionado para seguir varios cursos en la Escuela de Aviación "Chiribiri y Cía." que funcionaba en el aeródromo de hierba en Montefiori cerca de

Turín, luego fue trasladado a la Escuela Superior de Aeronáutica de Pau en Francia bajo la dirección del Instructor Luis Bleriot y el 15 de julio de 1913 alcanzó el brevet de Vuelo No.166 en Chiribiri.

Al declararse la Primera Guerra Mundial en 1914 ingresó a la Aviación militar italiana y fue designado Jefe de la Escuadrilla No.78 que participó en 152 combates aéreos y abatió a 17 máquinas enemigas. También realizaron 200 vuelos de reconocimiento y bombardeo. Renella cobró fama porque acostumbraba atacar a adversarios superiores en número de aviones y luego solía contraatacar audazmente. Por ello recibió 14 condecoraciones, la Medalla de Plata de la Aviación Italiana, cruces de guerra de Bélgica, Francia e Inglaterra y logró la décima colocación como As de Ases de Italia.

FOTO 1.2: Tcrn. Cosme Renella B.



FUENTE: Fuerza Aérea Ecuatoriana, Tcrn. Cosme Renella Barbato. "Precursor de la aviación ecuatoriana"²

Continuaba la necesidad de fomentar la actividad de aviación en el país y años más tarde, el 8 de agosto de 1920, el Crnl. Francisco Gómez de la Torre, Jefe de Zona de Guayaquil, después de presenciar el espectacular vuelo del recientemente adquirido, Telégrafo I comandado por el piloto

² http://www.fuerzaaereaecuadoriana.org/pages/2_historia_fae.php

italiano Elia Liut, envió a la Presidencia de la República y al Jefe del Estado Mayor, un telegrama en el que destacó la enorme importancia que tenía la aviación y la necesidad de apoyo a esta actividad.

Estos hechos abrirían el camino para que el 27 de Octubre de 1920, el recientemente electo Presidente de la República Dr. José Luís Tamayo, consiguiera que el Congreso Nacional emita el decreto para la formación de dos escuelas de aviación, en Quito y Guayaquil, fecha que se toma como referente de creación de la aviación militar ecuatoriana.

Se transcribe parte del decreto:

El Congreso de la República del Ecuador.

Considerando:

Que el servicio de aviación es de indispensable necesidad en la República.

Decreta:

Art. 1.- Autorícese al Poder Ejecutivo para que a la brevedad posible proceda a crear una Escuela de Aviación en la ciudad de Guayaquil. Tan pronto como sea posible otra en la capital.

Art. 2.- El Ejecutivo podrá contratar expertos extranjeros para los servicios que demanden la dirección, enseñanza, talleres y sostenimiento técnico de la mencionada Escuela ... Dado en Quito, Capital de la República, a 27 de octubre de 1920. El Presidente de la Cámara del Senado, José I. Andrade. El Presidente de la Cámara de Diputados, Luis Vernaza.- Dr. José Luis Tamayo, Presidente de la República. Ejecútese.³

³ www.midena.gov.ec

El 31 de diciembre de 1943, mediante decreto Ejecutivo se transforma la Inspectoría de Aviación del Ejército a Comandancia General de Aeronáutica. Con este Decreto nace la Fuerza Aérea Ecuatoriana y el Sr. Mayor Bayardo Tobar, pasa a ser el Primer Comandante.

A partir de este decreto, se identifica la necesidad de crear una estructura organizacional que soporte las necesidades operativas de la institución, por lo cual se crea y empieza a funcionar la Comandancia General de la Fuerza Aérea, el Estado Mayor General y las Directorías, entre ellas la Dirección de Personal, en lo que hoy es el Palacio de la Exposición. De igual manera se identifica la necesidad de implementación de la especialidad de Oficiales técnicos en el área de recursos humanos, para orientar el empleo y planificación militar en las misiones de apoyo a las operaciones aéreas.

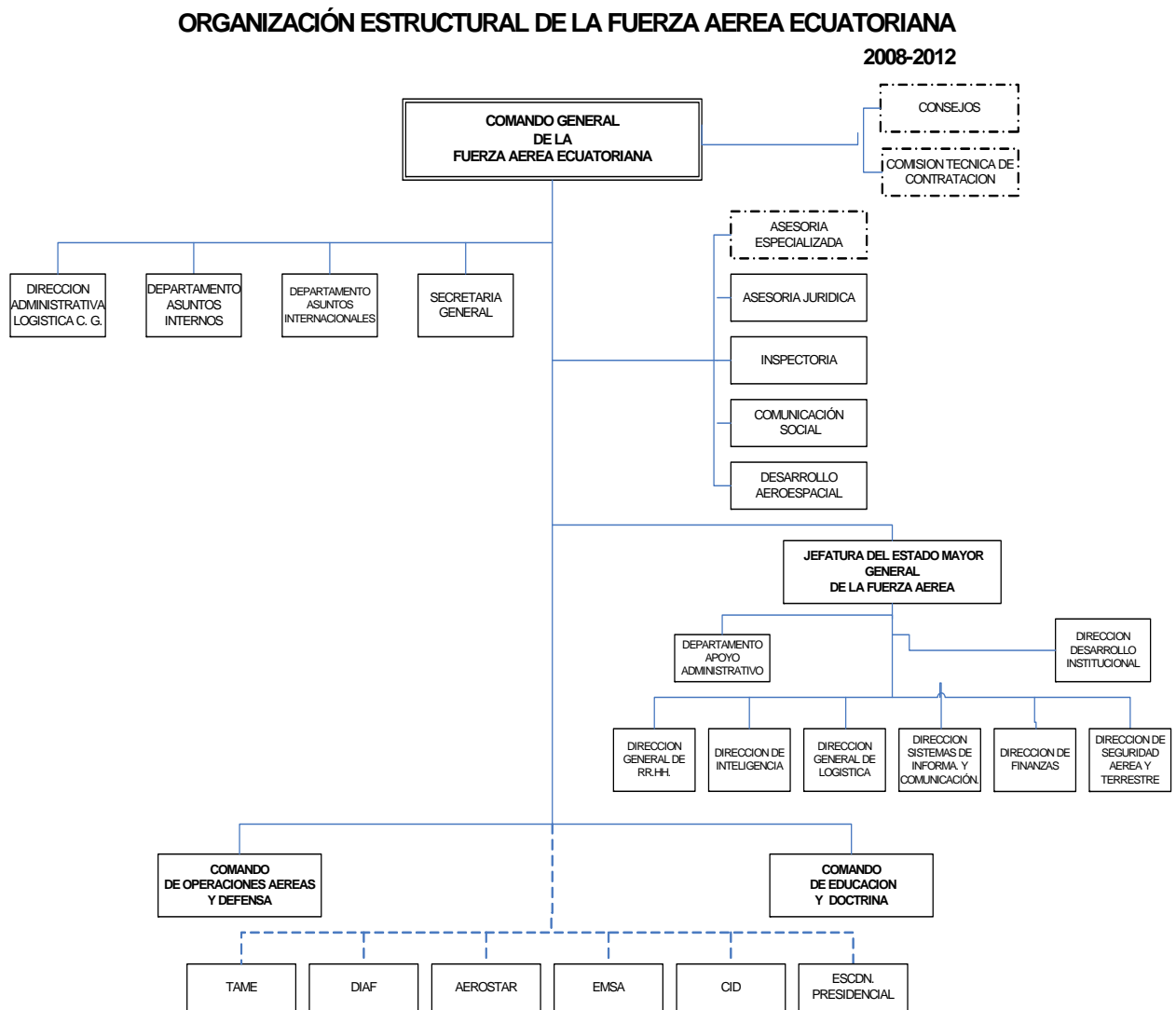
Así nace la aviación ecuatoriana, escrita a fuerza de heroísmo y valentía, forjando una nueva casta de héroes llamados a defender su soberanía y llevar el nombre del Ecuador por todo lo alto.

1.1.2 Organización de la Institución

La organización estructural que se ejecuta actualmente en la Fuerza Aérea se realizó de acuerdo a los resultados que arrojó la última planificación institucional en cuanto a la aplicación de procesos y al nuevo Plan Estratégico de la Fuerza para el período 2008-2012. Mencionado análisis permitió definir dos grandes comandos que dirigen la parte operativa tanto aérea como de defensa y la parte educacional: el Comando de Operaciones Aéreas y Defensa y el Comando de Educación y Doctrina. Dentro de estos grandes comandos se encuentran la totalidad de repartos de la Fuerza.

En años anteriores en Fuerzas Armadas se desconocía sobre la aplicación de procesos en las actividades por lo que el orgánico estructural se lo adaptaba de acuerdo a como se encontraban dispuestos los repartos y entidades, ahora son los repartos y entidades las que han debido adaptarse al orgánico estructural y a los procesos implantados notándose indicadores de eficiencia en mencionados cambios.

GRÁFICO 1.1: ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL FAE



FUENTE: DPTO. DESARROLLO DE LA GESTIÓN

ELABORADO: DIEGO G. TERÁN.

En el gráfico se muestra la organización estructural desde el nivel de Comandancia General, Jefatura de Estado Mayor General, Grandes Comandos, Departamentos de asesoramiento, Directorías hasta llegar a las entidades adscritas, mismas que dependen directamente del Comandante General FAE.

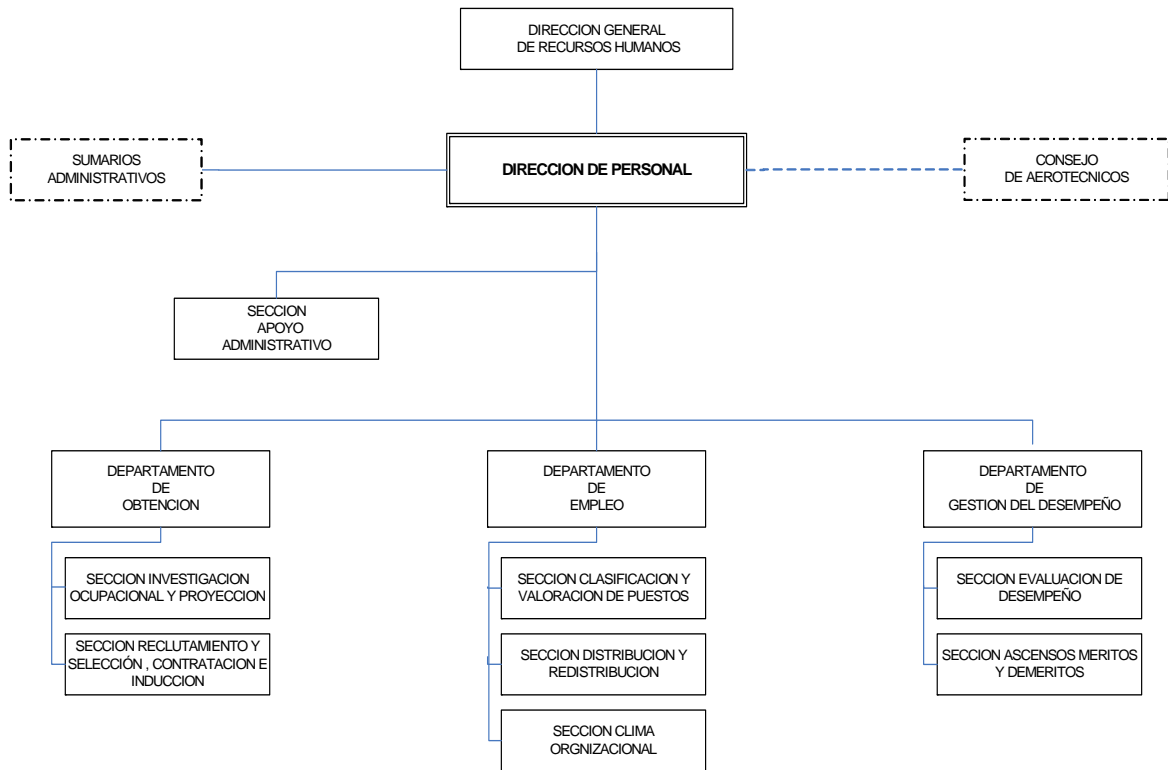
La jerarquización en las instituciones militares precisa tener una estructura netamente vertical, con una línea de mando no flexible, pero que no limita la utilización de procesos de comunicación que flexibilizan mencionada estructura, misma que en la actualidad se la plantea fundamentándose en el análisis de procesos.

La Fuerza Aérea maneja tres tipos de orgánicos: estructural, numérico y nominal en cada estamento de su jurisdicción, mismos que se encuentran relacionados entre sí. El orgánico estructural nos da información del dispositivo de funcionamiento de Comandos, Directorías, Departamentos, Grupos, Secciones y elementos de trabajo; el orgánico numérico se refiere al número de personal militar necesario para el desempeño de actividades en cada estamento frente al número de efectivos reales que existen, determinándose de esta diferencia el faltante de personal o vacantes, finalmente el orgánico nominal establece los cargos existentes y el grado que cada militar debe tener para ocuparlo, toda esta relación de orgánicos permite definir las políticas para la planificación ocupacional en cada grado durante todo el plan de carrera.

Es importante acotar que la estructura organizacional mantiene una forma vertical pero que no elimina la comunicación horizontal entre estamentos, esto se ha logrado gracias a la implementación de iniciativas tendientes a optimizar las actividades y reducir tiempos en la generación de resultados para evitar que los trámites se vuelvan burocráticos

GRAFICO: 1.2 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL FAE

**ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA DIRECCION DE PERSONAL
2008-2012**



FUENTE: DPTO. DESARROLLO DE LA GESTIÓN

ELABORADO: DIEGO G TERÁN P.

En el gráfico se aprecia desde el nivel que ocupa la Dirección General de Recursos Humanos dependiente del Estado Mayor General misma que contiene a tres direcciones: Dirección de Personal, Dirección de Bienestar Social y Dirección de Sanidad. La Dirección de Personal es el estamento en la que se ejecutan los procesos de planificación, organización, ejecución, evaluación y control de recursos humanos de la Fuerza, alimentados por las Secciones y Escuadrillas de personal de los repartos.

La Fuerza Aérea para el cumplimiento de la misión cuenta con el siguiente cuadro de orgánicos, efectivos y déficit en cada grado:

CUADRO 1.1: ORGÁNICO Y EFECTIVOS DE LA FUERZA AÉREA

30 SEPTIEMBRE 2009	ORGANICO		PORCENTAJE	
	2008-2012	EFECTIVOS	VACANTES	EFECTIVOS
GRADOS				
OFICIALES				
GENERAL DEL AIRE	1		1	0,00
TENIENTE GENERAL	7		7	0,00
BRIGADIER GENERAL	14	7	7	50,00
CORONEL	140	99	41	70,71
TENIENTE CORONEL	193	60	133	31,09
MAYOR	250	131	119	52,40
CAPITAN	379	265	114	69,92
TENIENTE	320	165	155	51,56
SUBTENIENTE	227	99	128	43,61
SUMA OFICIALES	1531	826	705	53,95
ASPIRANTES A OFICIALES				
CADETES	250	147	103	58,80
ASP. A OFICIALES ESPECIAL.	20		20	0,00
AEROTECNICOS				
SUBOFICIAL MAYOR	13	9	4	69,23
SUBOFICIAL PRIMERO	462	282	180	61,04
SUBOFICIAL SEGUNDO	750	370	380	49,33
SARGENTO PRIMERO	1387	925	462	66,69
SARGENTO SEGUNDO	1796	1319	477	73,44
CABO PRIMERO	1845	1309	536	70,95
CABO SEGUNDO	1544	598	946	38,73
SOLDADO	700	382	318	54,57
SUMA AEROTECNICOS	8497	5194	3303	61,13
ASPIRANTES AEROTECNICOS	400	333	67	83,25
CONSCRIPTOS	700	635	65	90,71
EMCIS, REAC, CONTRATO	1470	1408	62	95,78
SUMA TOTAL	12868	8543	4325	66,39

FUENTE: DPTO DESARROLLO GESTIÓN DIRPER

ELABORADO: DIEGO G TERAN P

Finalmente se puede identificar que la organización estructural que se aplica en la Fuerza Aérea y en la Dirección de Personal, realizada para el período 2008-2012, toma en cuenta el análisis de procesos que ha permitido dar mayor eficiencia a las operaciones, así como observando la modernización en procesos de la que hoy en día son parte todas las instituciones del estado.

1.1.3 Ubicación de la Dirección de Personal FAE.

FOTO 1.3: EDIFICIO COMANDANCIA GENERAL FAE



FUENTE: REVISTA SOBREVUELO

En la fotografía se puede observar la fachada del edificio de la Comandancia General FAE ubicado dentro del Complejo Ministerial de Defensa, en la calle La Exposición 208, Sector la Recoleta. En este edificio se encuentran todos los estamentos planificadores de la Fuerza como son: el Comando General que preside el Sr. Comandante General, el Estado Mayor General y las Directorías que son a su vez los entes de

control y supervisión de los diferentes repartos de la Fuerza Aérea ubicados en varias ciudades del país.

La Dirección General de Recursos Humanos funciona en el primer piso del edificio así como también la Dirección de Personal. El Director General de Recursos Humanos es cargo y vacante para un Oficial en el grado de General.

1.1.4 Base legal de la Institución

La Dirección de Personal como parte de la Fuerza Aérea y esta a su vez parte de Fuerzas Armadas, se rige jurídicamente a la Constitución de la República del Ecuador, como cuerpo legal máximo que delimita el alcance de Fuerzas Armadas en la vida constitucional y democrática del país, misma que en el Título IV, Capítulo Tercero, Sección Tercera desde el artículo 158 al 163, expresa claramente el direccionamiento, normativa y campo de acción de la Fuerza Pública.

Como naturaleza legal de Fuerzas Armadas establecida en la Constitución de la República está:

- Protección de los derechos humanos, libertades y garantías de los ciudadanos
- Defensa de soberanía e integridad territorial.
- Instituciones obedientes y no deliberantes con sujeción al poder civil y a la Constitución.
- Miembros de Fuerzas Armadas sujetos a leyes específicas que regulen derechos y obligaciones en cada fuerza.

Para efectos de representación legal, el Comandante General de la Fuerza es quien toma responsabilidad en campos de gestión operativa, económica, administrativa y técnica, que sean de su jurisdicción específica.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana como parte del Estado y Organización del Poder, y a su vez la Dirección General de Recursos Humanos y Dirección de Personal, son entidades de carácter público que por su naturaleza especial en el campo de la defensa del país se rigen ceñidamente a los siguientes cuerpos legales:

- Ley de Seguridad Nacional
- Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- Ley Orgánica de Fuerzas Armadas.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas
- Ley de Transparencia y acceso a la información pública.
- Reglamento interno a la Ley de Personal de FFAA.
- Reglamento a la Ley de Personal de Fuerzas Armadas para su aplicación en la Fuerza Aérea.
- Reglamento General de Condecoraciones Militares
- Reglamento de Disciplina Militar.

1.2. Productos o servicios que brinda

La Fuerza Aérea brinda al país un producto de altísimo valor, la defensa de la soberanía e integridad territorial, así como garantizar la paz y

estabilidad ciudadana, por tal razón la institución lucha contra factores que amenacen la estabilidad y supervivencia del estado. De igual manera el servicio a la nación es considerable, al ser el enlace que permite lograr de manera total y definitiva la integración de este país andino, litoral y amazónico. Por este motivo, todos los estamentos que componen la Fuerza son un engranaje de la misma que deben funcionar a la perfección y que están comprometidos con esta filosofía de servicio institucional.

La FAE está consciente de que el desarrollo científico y tecnológico está basado en un personal calificado y comprometido; por eso, la labor de la Fuerza Aérea está encaminada a obtener un recurso humano altamente motivado y capacitado que norme su vida en la práctica constante de los valores del estudio, del sacrificio y del amor a la patria, este es entonces el producto que brinda la Dirección de Personal FAE en congruencia con los objetivos institucionales.

Partiendo de estos objetivos fundamentales, se realiza otros procesos de alta incidencia en la institución como son:

- Planificación militar del recurso humano y las proyecciones a futuro de la Fuerza por quinquenios.
- Organización estructural de la institución por procesos, organización numérica y nominal de acuerdo a los requerimientos proyectados.
- Análisis de códigos funcionales para cargos y vacantes.
- Procesos de obtención, reclutamiento y selección del talento humano idóneo para el ingreso a la Fuerza Aérea en las tres escuelas de formación (Escuela Superior Militar de Aviación, Escuela Técnica y Escuela de Infantería Aérea), en diferentes

periodos del año, en donde ingresan anualmente aproximadamente 350 aspirantes.

- Procesos de obtención, selección, contratación e inducción de personal civil que ingresa a la institución en calidad de servidores públicos en todos los repartos en base a una planificación de partidas presupuestarias.
- Empleo del recurso humano activo y supervisión en todos los niveles del plan de carrera militar de acuerdo a los cuerpos legales.
- Realización de procesos de cesación y bajas, retiros, comisiones al exterior y agregadurías militares extranjeras.
- Adecuada asignación y reasignación de personal a los diferentes repartos.
- Estructuración y planificación del proceso automatizado de evaluación del desempeño a todo el personal militar conformado por 8543 efectivos.
- Planificación de los cursos militares obligatorios en el plan de carrera.
- Conformación de Consejos para procesos de ascensos en todos los grados y estructuración de cuadros de promociones.
- Conformación de Consejos para procesos de otorgamiento de condecoraciones honoríficas.

- Conformación de Consejos para tratamiento legal y requerimientos sobre normativa de Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos y personal de tropa.
- Informes de certificaciones y registros automatizados de vida militar.

Todos estos productos son de vital importancia, así como también la adecuada administración del recurso humano en lo referente a planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar todos los cuerpos jurídicos que se deben cumplir dentro de la carrera militar.

1.2.1 Información estadística

Durante el año 2009, en el período de enero a septiembre se realizó el cumplimiento de actividades programadas de acuerdo como se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.2: ESTADÍSTICA DE PROCESOS CUMPLIDOS PERÍODO ENERO-SEPTIEMBRE

MES	PROCESO DE OBTENCION MILITAR Y SERP.		PROCESO DE EMPLEO	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PROCESO DE MÉRITOS Y DEMÉRITOS
	M	C			
ENERO	44		25	10	120
FEBRERO			53	12	105
MARZO			33	19	78
ABRIL			32	24	96

MES	PROCESO DE OBTENCION MILITAR Y SERP.		PROCESO DE EMPLEO	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PROCESO DE MÉRITOS Y DEMÉRITOS
	M	C			
MAYO			44	21	86
JUNIO			35	33	
JULIO			33	25	230
AGOSTO			32	15	65
SEPTIEMBRE	49		25	16	75
TOTAL	190		312	175	855

FUENTE: DPTO. DESARROLLO GESTION DIR.RRH

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

Se ha realizado el análisis estadístico de los procesos que son críticos y extensos en la Dirección de Personal, verificando que en los meses de septiembre y agosto se concentra la mayor parte de actividades como son: ascensos, condecoraciones, ingreso a las escuelas de formación y reasignaciones orgánicas, debido a que en el mes de octubre se conmemora el aniversario de la Fuerza Aérea, en donde se registra mayor volumen y carga de actividades.

1.3. La problemática de la Institución

Para el análisis de la problemática institucional hemos utilizado el Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa), para identificar en las áreas más álgidas y a la vez importantes, cuales son los problemas que provocan ineficiencia en las actividades a nivel Fuerza, realizando la interpretación de la siguiente manera:

La problemática de la Fuerza Aérea se origina principalmente por la mala administración de los recursos a lo largo del tiempo, lo que ha sido

altamente negativo, la administración no técnica era un síntoma general en épocas pasadas en las organizaciones estatales.

De igual manera se ha evidenciado muchas falencias en el manejo del recurso humano dentro de las instituciones de Fuerzas Armadas, como por ejemplo una inadecuada planificación, la no existencia de un plan de carrera establecido y una capacitación y formación no acorde a las exigencias actuales del entorno en muchos casos por la falta de recursos, lo que ha generado un alto índice de deserción en los campos de carrera existentes.

Planificación.-

- La falta de una adecuada planificación en la administración de los recursos no ha permitido solventar a tiempo los requerimientos en las diferentes áreas de trabajo.
- La planificación tanto de la parte operativa como administrativa no se ha realizado tomando en cuenta las variables reales del entorno e indicadores de gestión para medir su cumplimiento.
- No se ha planificado adecuadamente la proyección de la institución en la sociedad misma que no conoce el apoyo al desarrollo que se brinda.

Organización.-

- La organización estructural rígida limita los alcances comunicacionales de procesos, lo que origina la falta de eficiencia en el trabajo.
- Desde años atrás la estadística operativa de la institución ha tenido una tendencia a la baja que se ha originado por el desinterés de los gobiernos en políticas de seguridad.

- La institución actualmente se maneja en base a procesos, sin embargo se encuentran falencias en algunas áreas así como resistencia al cambio.

Recursos Humanos.-

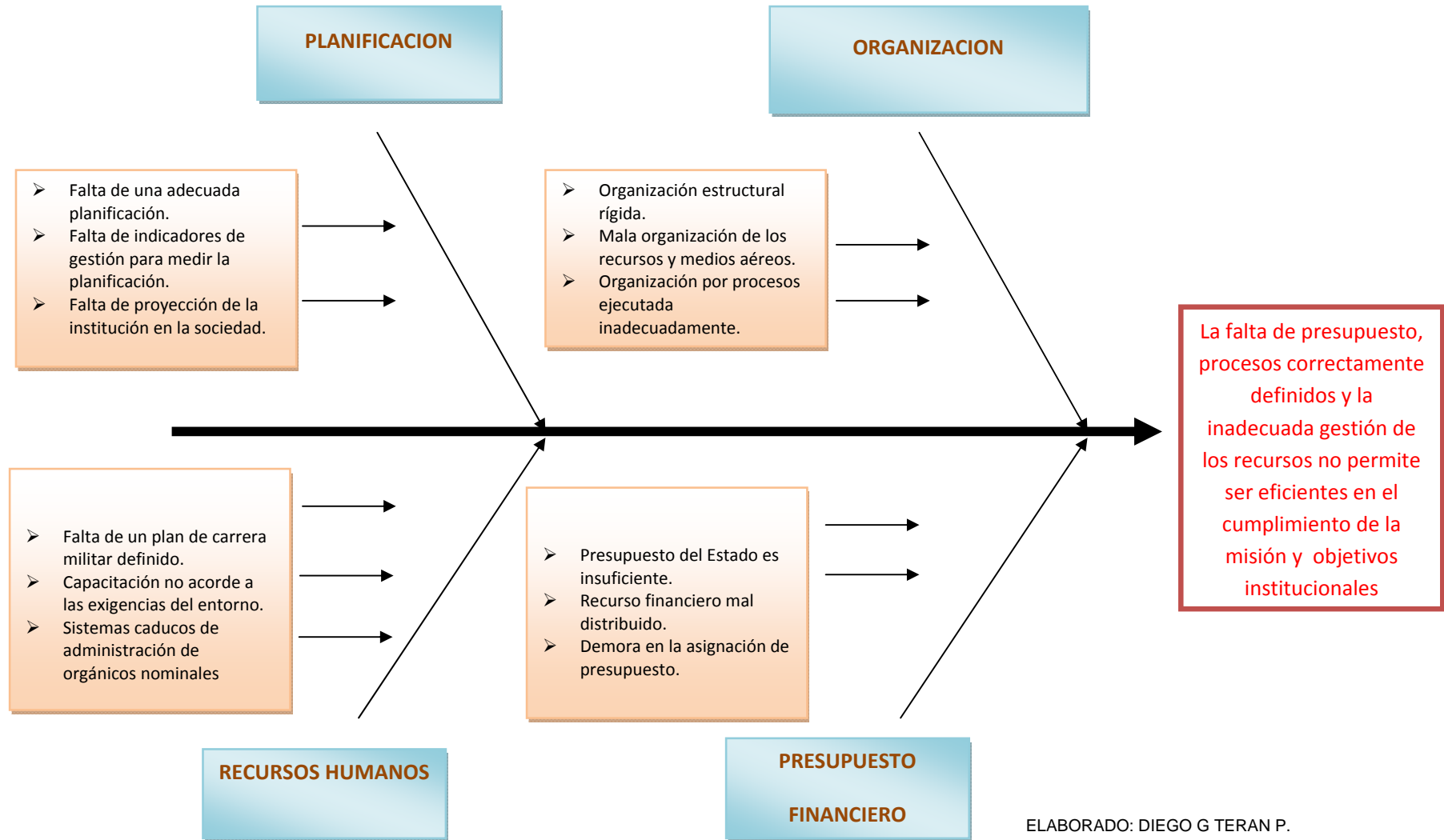
- Actualmente se encuentra en estudio el plan de carrera militar que servirá para normar el proceso que debe seguir el militar desde su ingreso a la institución pasando a ocupar cargos por cumplimiento de perfiles y competencias hasta su salida.
- Un problema grave es la falta de capacitación del recurso humano en las áreas para las que fueron formados, lo que ha hecho que en muchos casos se conozca de la especialidad de manera empírica sin fundamentos básicos.
- La proyección del recurso humano de la institución se realiza en base a un orgánico nominal que no toma en cuenta la realidad de la Fuerza ni los medios que se dispone para sustentar esos numéricos.

Presupuesto Financiero.-

- El presupuesto asignado a la Fuerza es limitado y no permite el normal desarrollo de la misma que muestra déficit en muchas áreas, sobre todo la operativa siendo la más importante para cumplir adecuadamente la misión.
- Al no existir una planificación adecuada se incurre en errores de gestión de recursos financieros que no se basan en análisis de costo y beneficio.
- El presupuesto que otorga el estado al inicio del año fiscal llega tardío lo que no permite el cumplimiento de lo planificado en las fechas previstas, o a su vez es recortado o minimizado dejando de lado la importancia de la seguridad de la nación.

1.3.1 Diagrama Causa-Efecto

GRAFICO 1.3: DIAGRAMA INSTITUCIONAL CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA)



1.4. Marco Teórico

La propuesta de mejoramiento de procesos siempre será una necesidad de cualquier institución, hace algunos años las empresas se manejaban cumpliendo las actividades propias de su área de una manera mecánica, sobre todo las del sector público, que cumplían las actividades sin un manual que oriente su ejecución. Esto está cambiando y ahora se procura argumentar las actividades en base a un análisis de procesos que permita a las instituciones ser más eficientes en las áreas de operación, la Fuerza Aérea se ha comprometido a definir proyectos de levantamiento de procesos desde el año 2005 para todas sus áreas, logrando así un despertar en la gestión que estaba en declive.

Por tal motivo, el trabajo de levantamiento de procesos inicio con la capacitación en el tema de quienes conforman cada una de las áreas existentes en la Fuerza, organizando reuniones de trabajo para definir y estandarizar las actividades a fin de unificar criterios que permitan desarrollar de mejor manera la gestión.

Posterior a la implantación de procesos se ha evidenciado cambios beneficiosos para la Fuerza Aérea, que han mejorado la gestión de comando, la operativa y administrativa de recursos generando estándares de calidad sumamente altos como son:

- Agilidad y adecuada toma de decisiones de Comando.
- Aumento de la eficiencia general de la Fuerza en el cumplimiento de misiones aéreas.
- Reducción de los “cuellos de botella” y mejoramiento de la comunicación interna.
- Aumento de la gestión comunicacional de la Fuerza en la comunidad.

- Mejoramiento de la representatividad de la institución en la sociedad y su inclusión en el desarrollo socio-económico del país.
- Minimización de incidentes y accidentes aéreos.
- Inclusión de modificaciones positivas a las leyes y reglamentos anteriores.
- Racionalización de los recursos y presupuesto asignado.
- Actualización de normativas de calidad e indicadores de gestión.

Esto como un breve y sucinto análisis de las mejoras de tipo general que la institución ha obtenido mediante la implantación de procesos en todos los niveles, y que por estar en una fase inicial es necesario continuar con el mejoramiento de los mismos de manera continua para incluir modificaciones que incidan de manera significativa en reducción de costos, tiempo y recursos.

A continuación mencionamos las herramientas técnicas sobre la teoría de procesos a utilizarse en el desarrollo del presente marco teórico:

ELEMENTOS DE UN PROCESO:

- **Entrada:** "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor sea este interno o externo.
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto:** "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control:** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones:** con otros procesos, claros y definidos.

ESQUEMA BÁSICO DE PROCESOS: El esquema de un proceso se lo puede graficar identificando inicialmente las necesidades que existen en el área o unidad, posterior la actividad que ejecuta la modificación y finalmente, la salida o producto que se obtiene luego del proceso.

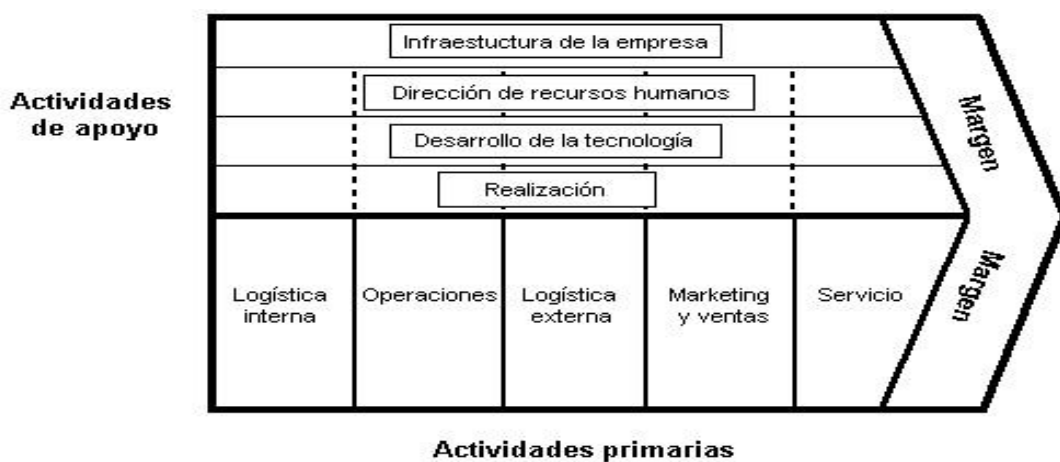
GRÁFICO 1.4: ESQUEMA DE PROCESOS



ELABORADO: DIEGO G TERÁN P.

CADENA DE VALOR: La cadena de valor describe cómo las actividades del negocio contribuyen a las tareas esenciales de planificar, organizar, diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto, descomponiendo a la empresa en una síntesis de partes críticas que pueden ser objeto de ventaja competitiva para generar valor en las actividades.

GRAFICO 1.5: CADENA DE VALOR⁴



⁴ http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm

DIAGRAMA IDEF0: Es un subconjunto de la metódica del →SADT (Structured Analysis and Design Technique) y se caracteriza por ser un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (por ejemplo, "grafos").

En el programa norteamericano del Departamento de Defensa denominado "*Integrated Computer-Aided Manufacturing - (ICAM)*" se ha reconocido su utilidad y se le ha estandarizado en llamado IDEF0 (*ICAM Definition Method Zero* se pronuncia "*eye-deff-zero*").

Bajo este nombre de IDEF0, la metódica del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. En 1989 se constituyó una asociación de usuarios, el IDEF-Users Group (IDEF-UG).

El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:

- 1) Procesos o actividades
- 2) inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos)

MACROPROCESO: Es el mapa en el que se representa el diagrama de valor: inventario gráfico de los procesos de alto nivel.

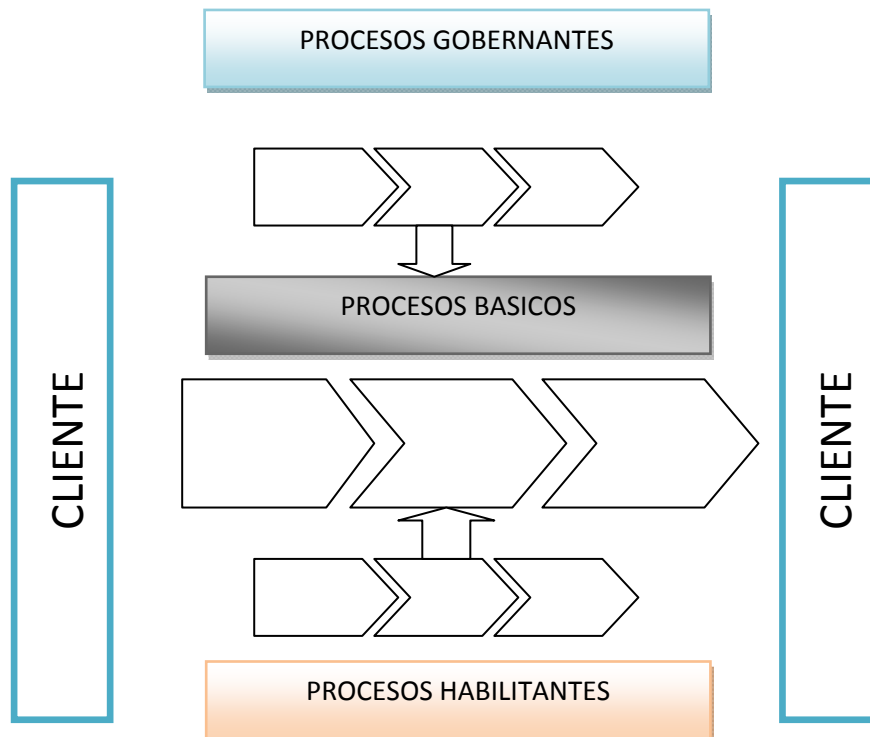
PROCESO: Es cualquier operación o secuencia de operaciones que involucren un cambio de estado u otras propiedades que resuelven los procedimientos o necesidades.

Serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.

PROCESOS INTERNOS: Son los que resuelven necesidades internas de la institución y que no siempre generan valor agregado.

PROCESOS GOBERNANTES: Son los procesos necesarios para cumplir con la misión y visión de la organización. Proporcionan lineamientos y directrices a los procesos básicos.

GRAFICO 1.6: MAPA DE PROCESOS



FUENTE: CALIDAD DE PROCESOS, MAPA DE PROCESOS⁵

⁵ Rafael Alcalde : CALIDAD Pag. 96

PROCESOS BÁSICOS: Dan cumplimiento a la razón de ser de la organización, generan un impacto al cliente creando valor para este.




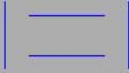





PROCESOS HABILITANTES: Aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos estratégicos y operativos.







SIMBOLOGIA DE FLUJODIAGRAMACIÓN:

La simbología utilizada en diagramación es la siguiente:

GRAFICO 1.7: SIMBOLOGÍA ESTÁNDAR (ANSI) DE DIAGRAMACIÓN

SIMBOLOS UTILIZADOS EN DIAGRAMACION

	Inicial/Terminal: Para indicar en donde empieza el diagrama (o una rutina) y en donde termina
	Proceso: Para plantear instrucciones de asignación (tales como desarrollar una expresión aritmética o mover un dato de un campo a otro
	Decisión: Para evaluar una condición y plantear la selección de una alternativa
	Flechas: Para unir los demás símbolos del diagrama e indicar la secuencia de las instrucciones
	Conector en la misma página
	Conector a otra página
	Consola O Terminal Del Computador: Para mostrar mensajes al operador o pedir algún dato a tiempo de ejecución del programa.
	Registro en tarjeta perforada: Para instrucciones de lectura o perforación
	Formas continuas: Para indicar que se imprime algún resultado

	Almacenamiento en línea (lectura, grabación o actualización)
	Almacenamiento en cinta magnética
	Entrada manual de datos desde un dispositivo de entrada.
	Sub-Proceso: Para la ejecución de un bloque de instrucciones (rutina o función).
	Estructura repetitiva: Para plantear instrucciones que se repiten un número controlado de veces.
	Almacenamiento definitivo (Extracto)

FUENTE: PAGINA WEB, SLIDESHARE⁶

HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS: Es una herramienta que permite ver de una mejor manera los problemas y las alternativas de solución, se especifica la situación actual y propuesta y las diferencias entre éstas, adicionalmente se puede determinar los beneficios esperados en costos y tiempos.

MÉTODO: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

RECURSOS: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

INDICADORES DE GESTIÓN: Instrumento de medición de las variables asociadas a las metas de tipo cualitativo o cuantitativo. Estos indicadores ayudan a que las organizaciones mejoren su rendimiento al identificar buenas prácticas y aprender de otros. La medida del desempeño ayuda a asegurar a las organizaciones a focalizarse en sus prioridades claves y permite identificar las áreas con bajo desempeño. Los indicadores de gestión principalmente nos enseñan estos preceptos:

- Lo que se mide, se hace

⁶ <http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>

- Si no mides el resultado, no puedes distinguir el éxito del fracaso.
- Si no ves logros no puedes incentivar.
- Si no se ve el éxito no puedes aprender de él.
- Si no reconoces las fallas no las puedes corregir.⁷

A continuación detallamos las herramientas técnicas dentro del área de estudio que estamos investigando:

EFFECTIVOS: Se denomina efectivos al número de elementos militares necesarios, tanto de Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos, para que cumplan la misión asignada a la unidad.

ORGÁNICO: Lo constituyen todos los efectivos más las vacantes establecidas en el reglamento orgánico vigente de la Fuerza Aérea.

DISPONIBLE: Es aquel que se encuentra físicamente presente en la Unidad, exceptuando los efectivos que se encuentran con diferentes novedades como: licencias, permisos, comisiones, cursos y otras novedades de personal.

REGISTROS: Son documentos que sirven para inscribir todas las novedades dentro de la vida militar que mediante una anotación adecuada y ordenada, sirven para proporcionar información oportuna al Comandante de la Unidad, a los miembros de la Plana Mayor o Estado Mayor, a los Comandos Superiores, subordinados y de apoyo.

PLANEACION DE PERSONAL: Es un proceso para analizar las necesidades de Recursos Humanos en la organización bajo condiciones de cambio y desarrollar las actividades necesarias para satisfacer dichas necesidades.

⁷ www.slideshare.net/anieto61/flujogramas
<http://definicion.de>
www.reunionjunin.gob.pe

RECLUTAMIENTO: El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a obtener candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, mediante este proceso, la Fuerza Aérea divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

SELECCIÓN: Es una actividad que permite escoger entre los candidatos reclutados los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la institución, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

INGRESO: Se refiere al proceso mediante el cual el personal Militar pasa a conformar los diferentes institutos que la institución posee para su formación y capacitación.

INDUCCIÓN: Es la actividad mediante la cual las personas que ingresan adquieren conocimientos sobre la cultura Organizacional, en donde el nuevo empleado o personal renuncia a una parte de su libertad de acción y se compromete a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir todo lo relacionado con sus funciones.

1.5 Marco Conceptual

Este conjunto de conceptos son los que se usará en la aplicación del mejoramiento de procesos de las áreas en estudio:

ACTIVIDAD O TAREA: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

PROCESO: Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

FLUJOGRAMA: El flujo grama muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

INSUMOS: Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida.

MANUAL: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

MANUAL DE PROCESOS: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procesos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, fluxograma).

Este conjunto de conceptos son los que se usará en el estudio de procesos del área de recursos humanos:

ADMINISTRACION: La administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones, puede ser entendida como la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y

de la dirección del trabajo humano, enfocada a la satisfacción de un interés.

RECURSOS HUMANOS: Se entiende por recursos humanos al conjunto de empleados, colaboradores o elementos activos de una organización, mismo nombre que recibe el departamento que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa.

COMPETENCIAS: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

PERFIL: Se entiende como un conjunto de conocimientos y valores que caracterizan a un profesional y lo capacitan para ejercer las actividades inherentes a su profesión como especialista

RECURSOS HUMANOS MILITARES: Siendo el recurso humano el elemento fundamental dentro de las organizaciones, lo es aún más en la institución militar, ya que es el eje motor que dinamiza y operacionaliza las acciones que permiten alcanzar los objetivos institucionales y el cumplimiento de la misión.

OBTENCIÓN: Son los procesos de provisión que se hallan relacionados con el suministro de personas a la institución, este proceso representa la puerta de entrada a las personas en el sistema Organizacional a través del abastecimiento de talento humano necesario para su funcionamiento.

EMPLEO: Proceso que genera la inclusión del personal activo en las actividades que son acordes a su especialidad, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño del cargo a fin de optimizar el recurso humano disponible.

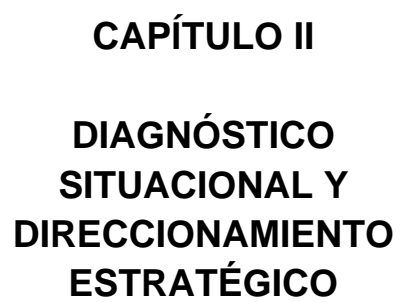
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Se refiere a todos los sistemas que se utilizan para evaluar el desempeño del recurso humano en base indicadores medibles y verificables.

ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN: La asignación es una acción de personal, mediante la cual, el militar que se ha graduado en las diferentes Escuelas de Formación, de acuerdo a su especialidad, nivel y jerarquía es designado a ocupar una vacante orgánica, en un reparto de la institución, cumpliéndose el principio de “colocar al hombre adecuado en el lugar adecuado”. La reasignación implica un cambio de asignación, por necesidades institucionales.

RETIROS Y SEPARACIONES: Se refiere a la cesación de funciones del personal militar por el incumplimiento de las leyes vigentes o por tiempo máximo de servicio.

COMPENSACIONES: Constituye los beneficios que otorga la institución y la carrera militar, mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios, de conformidad con las leyes vigentes.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN: Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información, la base de datos es un conjunto de archivos relacionados de modo lógico y organizados para facilitar el acceso, en el área de Recursos Humanos las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos niveles de complejidad.



CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO
SITUACIONAL Y
DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO**

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se realizará una investigación de todos los factores que componen el ambiente externo e interno determinando como afectan a la Dirección de Personal y a las actividades que se ejecutan en esta unidad. Este análisis nos dará información para promover estrategias que permitan viabilizar de mejor manera el producto final que se entrega a fin de optimizar el desempeño en todos los niveles.

Por otro lado se realizará una propuesta de Direccionamiento Estratégico que permita definir aspectos como la misión, visión, planteamiento de objetivos, políticas, estrategias entre otros elementos a efectos de desarrollar de mejor manera el área de gestión de recursos humanos.

GRAFICO 2.1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES¹

¹ Documento Dr. Galo Moreno.

2.1. Análisis Externo

El entorno de la empresa es todo cuanto la rodea pero que especialmente la afecta de manera positiva o negativa en su desenvolvimiento, los factores externos son cambiantes y la organización prepara estrategias partiendo del análisis de dicho entorno para su medio ambiente presente y futuro.

El análisis externo enmarca el macro y microambiente, en donde se detalla los elementos exógenos lejanos y cercanos que la institución no controla pero que influyen en las actividades.

2.1.1. Macroambiente

El macro ambiente es el entorno más general con el que la institución debe interactuar, en el que se debe dar soluciones a los problemas que puede presentar mediante estrategias sólidas que tomen en cuenta a cada uno de los factores que lo componen.

TABLA 2.1: FACTORES MACROAMBIENTE

MACROAMBIENTE

FACTORES		
POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL
TECNOLOGICO		LEGAL

ELABORADO: DIEGO G TERÁN P.

A efectos de realizar el estudio del macroambiente se han definido los factores que más incidencia tienen para la institución en el siguiente orden:

2.1.1.1. Factores Políticos

En el Ecuador se vive una época de cambios políticos e ideológicos a partir del inicio del gobierno del Economista Rafael Correa, cuya aceptación al 15 de enero del 2007 era del 81% frente al 40% que registra actualmente.

GRAFICO 2.2: POPULARIDAD Y ACEPTACIÓN DEL GOBIERNO²



No obstante, estos cambios no han sido del todo asimilados y aceptados por la sociedad ecuatoriana que en los últimos tiempos se ha visto convulsionada, sobre todo por los cambios radicales que se van dando en

² <http://www.hoy.com.ec/wp-content/uploads/2009/38.jpg>

los cuerpos legales existentes. El país luego de los traspiés políticos representados por anteriores gobiernos corruptos que produjeron una recesión económica fuerte, buscaba una opción de cambio y renovación que permita liberar los poderes que por ley pertenecen al pueblo ecuatoriano.

El gobierno actual tiene una marcada tendencia ideológica de izquierda que es congruente a una corriente de gobiernos llamados socialistas en países como Venezuela, Bolivia, Paraguay y en menor intensidad Brasil, Chile y Argentina; pero que no concuerdan y hasta contrarresta a la política que ejecutan países como Colombia y Perú. Estas diferencias han generado múltiples escollos políticos a nivel regional, el más álgido es el caso de Ecuador y Colombia. Esta confrontación que surge por puntos de vista opuestos entre los presidentes de ambos países sobre el tratamiento político y militar que se le debe dar a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), llegaron a su punto máximo el 1ro de marzo del 2008 en la intromisión y flagrante violación de la integridad territorial del Ecuador en la localidad de Angostura, por parte del gobierno colombiano y sus Fuerzas Armadas.

El hecho dejó en evidencia el descuido que por décadas han tenido los gobiernos de turno frente a las políticas de seguridad nacional, dando por enterado a la comunidad internacional las falencias existentes en las instituciones militares y su equipamiento.

El gobierno ecuatoriano presentó cifras económicas del costo que ha representado hasta la fecha, resguardar la frontera norte, por lo cual se exigía que proporcionalmente Colombia refuerce su frontera así como la exigencia del Ecuador referente a la aceptación de las condiciones para la reanudación de las relaciones diplomáticas.

Estas declaraciones dan pie al análisis por parte del sector político, sobre la necesidad imperiosa de reforzar los sistemas de defensa y renovar el

equipamiento militar que actualmente posee Fuerzas Armadas. Esto ha iniciado un programa de destinación de fondos del presupuesto de la nación para adquirir aviones, radares y reforzar la frontera norte con personal militar, dejando en evidencia que se necesita un análisis a nivel del alto mando militar con el Jefe de Estado para llegar a la solución de los problemas críticos en seguridad.

Conclusión.- Todo lo anteriormente expuesto nos da la pauta que la incidencia política en el campo militar es amplia, influye positiva o negativamente de acuerdo a la perspectiva e importancia que brindan los mandatarios a temas de seguridad, no obstante el gobierno actual ha verificado la necesidad de reforzar la operatividad militar y todos sus estamentos de apoyo, por lo que se encuentra una OPORTUNIDAD MEDIA en un futuro cercano.

2.1.1.2. Factores Económicos

La crisis económica mundial registrada desde el mes de agosto del 2007, cuando los bancos centrales de E.U. tuvieron que intervenir para dar liquidez al sistema bancario, situación que se volvió insostenible en septiembre del 2008, cuando tras meses de debilidad financiera y pérdida de empleos, se produjo la quiebra de medio centenar de bancos y entidades financieras, el colapso se extendió a los centros bursátiles y a la capacidad de consumo y ahorro de la población. Este fenómeno se expandió incontrolablemente en todos los continentes afectando de mayor forma a los países en vías de desarrollo que se encuentran en Sudamérica, y de manera especial al Ecuador por mantener un gran porcentaje de relaciones comerciales, monetarias y de migración con ese país.

Rápidamente surgieron afirmaciones de todo tipo de sectores, pronosticando los efectos que tendrá en el país y su economía la crisis financiera mundial. El gobierno analizó la crisis y la minimizó, indicando que se tenía previsto estrategias para reducir su impacto y que se habían tomado los recaudos pertinentes, sin embargo en la práctica, sucedió lo contrario, la economía del país sucumbió ante la crisis por diversos aspectos como:

- Disminución de las exportaciones.
- Disminución de las remesas migratorias.
- Incremento del desempleo interno.
- Desactivación de la producción.
- Inestabilidad del sistema monetario y cambiario.
- Fluctuaciones negativas en el precio del petróleo.

Todos estos factores que son solo los más principales, han generado hasta la presente fecha índices económicos negativos muy difíciles de cambiar, lo que identifica la no previsión de estrategias para reducir el impacto de la crisis, así como la falta de análisis y comprensión del entorno económico, mismo que contiene variables que no son posibles de controlar por el gobierno ni por las entidades financieras y comerciales de tipo privado.

La Fuerza Aérea como una institución del Estado, depende del presupuesto que es asignado, el cual de manera general no ha cubierto las necesidades y requerimientos para mantener adecuados niveles de productividad y operatividad, en parte debido a los problemas de planificación que ha enfrentado el gobierno actual por múltiples inconsistencias en aspectos económicos.

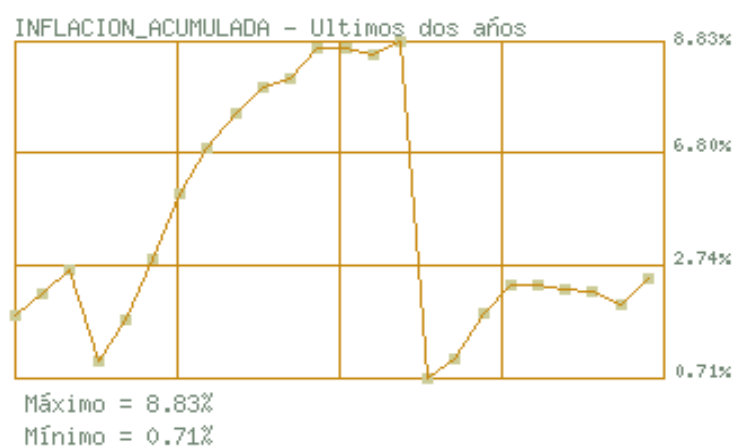
Para identificar de mejor manera el ámbito económico y su impacto analizamos las siguientes variables que se han colocado en orden de mayor afectación:

INFLACIÓN

El proceso inflacionario en el país tiene especial importancia debido a que define como se establece las tendencias en la fijación de precios, como lo estipula el Banco Central del Ecuador, se realiza mediante la ponderación del Índice de Precios al Consumidor del Área urbana (IPCU), en base a una canasta básica de bienes y servicios que demandan los consumidores de estratos medios y bajos.

Este factor es el indicador central de la economía, procesos de inflación alta hace que las personas racionalicen sus gastos, el gobierno reduce el gasto social lo que aumenta los índices de pobreza, con menor demanda de productos y servicios se produce altas tasas de desempleo y reducción de salarios, esto genera un menor consumo y por ende menor producción y la economía colapsa, al no tener el normal flujo de capitales y circulante económico que finalmente termina por encarecer más el costo de vida. Si la inflación se expande de manera súbita es difícil controlarla ya que en esa tendencia no se puede identificar los factores que la impulsan. Se incluye los cuadros de información inflacionaria acumulada durante los dos años anteriores:

GRAFICO 2.3: INFLACIÓN ACUMULADA PERÍODO 2007-2009



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

En la tabla que se despliega a continuación se detalla los porcentajes inflacionarios acumulados en el período 2007 a 2009.

TABLA 2.2: EVOLUCION DE LA INFLACIÓN ACUMULADA

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2009	3.12 %
Agosto-31-2009	2.48 %
Julio-31-2009	2.79 %
Junio-30-2009	2.86 %
Mayo-31-2009	2.94 %
Abril-30-2009	2.95 %
Marzo-31-2009	2.28 %
Febrero-28-2009	1.18 %
Enero-31-2009	0.71 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	8.51 %
Octubre-31-2008	8.69 %
Septiembre-30-2008	8.65 %
Agosto-31-2008	7.94 %
Julio-31-2008	7.72 %
Junio-30-2008	7.09 %
Mayo-31-2008	6.28 %
Abril-30-2008	5.18 %
Marzo-31-2008	3.61 %
Febrero-29-2008	2.10 %
Enero-31-2008	1.14 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.73 %
Octubre-31-2007	2.22 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

En el gráfico se puede identificar que hasta el mes de marzo del 2008 no existía una incidencia verificable de la crisis financiera en el país, posterior a este mes la tendencia al alza es considerable en márgenes de dos puntos de un mes a otro (marzo-abril 2008), llegando a diciembre del 2008 con el valor más crítico de 8,83%.

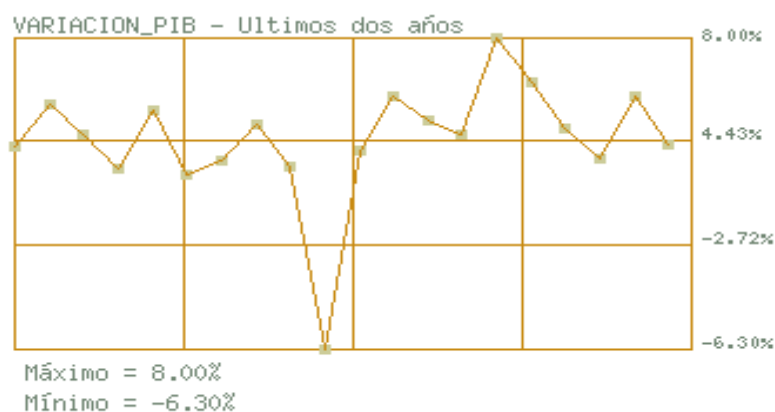
Conclusión.- Este factor es de afectación general a todas las instituciones públicas y privadas así como a los ciudadanos en general, si se compara el índice de inflación del año anterior al mes de septiembre se puede ver que es 5,53 puntos menos, mostrando una aparente estabilización de los precios y del costo de vida por lo que se considera como una AMENAZA MEDIA.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El producto interno bruto indica el valor total de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos medidos a precios de mercado durante un período

Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

GRAFICO 2.4: VARIACIÓN DEL PIB ÚLTIMOS DOS AÑOS



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

El PIB en el año 1999 muestra un valor negativo por la profunda crisis que enfrentó el país en ese año, a partir de ahí se identifica un crecimiento

sostenido durante la última década, llegando a enero del 2009 con un 3,15%, podemos afirmar que esta estabilidad positiva tiene que ver con la reactivación económica que ha tenido el país a partir de la dolarización.

Un factor que afecta negativamente a este indicador es la reducción en las remesas migratorias que ingresan al país por efectos de la crisis financiera mundial.

TABLA 2.3: VARIACIÓN PIB 1990-2009

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

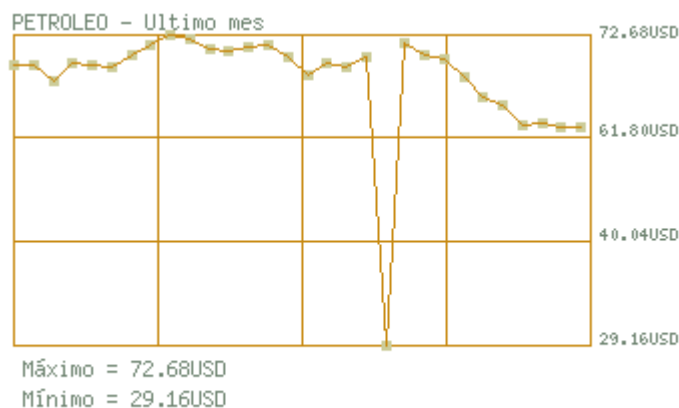
Conclusión.- Finalmente podemos concluir que el PIB actual no refleja la realidad económica que se atraviesa, ya que la población no ha palpado un mejoramiento en la calidad de vida, es decir, los porcentajes no están reflejando la verdadera condición en la que se encuentra la productividad económica, por lo que se concluye que es una AMENAZA BAJA.

PETRÓLEO

En el análisis económico no se puede dejar de lado la divisa más importante del país como es el petróleo, recurso minero que desde la década de los 70 y hasta la presente fecha es una variable económica que define en muchos aspectos el direccionamiento del presupuesto del estado. En este sentido, la planificación del presupuesto general del estado se vuelve optimista y acoge la realización de muchos proyectos cuando el precio del petróleo esta en bonanza, por el contrario se empieza a racionalizar y reducir el presupuesto cuando los precios bajan y existe crisis, como la experimentada durante la recesión financiera mundial.

Esta recesión, muestra sus efectos en el cuadro que se tiene a continuación donde el promedio se mantiene entre los 60 y 70 dólares por barril, con una baja súbita a finales del mes de junio.

GRÁFICO 2.4: VARIACIÓN PRECIO PETRÓLEO MESES JUNIO-JULIO 2009



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

TABLA 2.4: VARIACIÓN PRECIO PETRÓLEO ÚLTIMO MES

FECHA	VALOR
Julio-13-2009	59.69 USD
Julio-10-2009	59.89 USD
Julio-09-2009	60.41 USD
Julio-08-2009	60.14 USD
Julio-07-2009	62.93 USD
Julio-06-2009	64.05 USD
Julio-02-2009	66.73 USD
Julio-01-2009	69.31 USD
Junio-30-2009	69.89 USD
Junio-29-2009	71.49 USD
Junio-26-2009	29.16 USD
Junio-25-2009	69.63 USD
Junio-24-2009	68.14 USD
Junio-23-2009	68.74 USD
Junio-22-2009	66.93 USD
Junio-19-2009	69.55 USD
Junio-18-2009	71.37 USD
Junio-17-2009	71.03 USD
Junio-16-2009	70.47 USD
Junio-15-2009	70.62 USD
Junio-12-2009	72.04 USD
Junio-11-2009	72.68 USD
Junio-10-2009	71.33 USD
Junio-09-2009	70.01 USD
Junio-08-2009	68.09 USD
Junio-05-2009	68.44 USD
Junio-04-2009	68.81 USD
Junio-03-2009	66.12 USD
Junio-02-2009	68.55 USD
Junio-01-2009	68.58 USD

FUENTE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

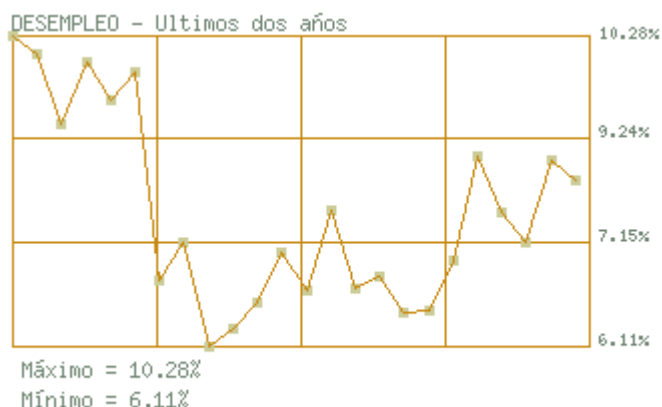
Conclusión.- El petróleo es un recurso no renovable, esto implica la imposibilidad de basar el presupuesto de gastos permanentes con ingresos no permanentes como el del petróleo, ya que esto sería peligroso. Esta divisa incide en la planificación de inversión y proyectos nuevos, la caída de los precios implica políticas de recorte presupuestario para las instituciones del estado por lo que es una AMENAZA MEDIA.

2.1.1.3. Factores Sociales

DESEMPLEO

El desempleo en el Ecuador siempre ha sido un problema grave y de profundo análisis en el país, en los registros históricos no se ha tenido niveles adecuados de empleo que permitan generar niveles óptimos de bienestar para la población. Tasas de desempleo altas generan índices de delincuencia, mayores niveles de pobreza, y un sub-empleo excesivo.

GRAFICO 2.5: VARIACIÓN TASA DE DESEMPLEO 2007-2009



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

TABLA 2.5: VARIACIÓN TASA DE DESEMPLEO 2007-2008

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %

FUENTE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Conclusión.- El desempleo es un factor que incide en la economía general de un país y reduce el poder adquisitivo de la población, con un menor PEA la pobreza se agudiza y esto genera limitaciones en la posibilidad de educación superior, así como reduce la demanda de recurso humano que busca el ingreso a las instituciones militares por lo que se considera una AMENAZA BAJA.

2.1.1.4. Factor Tecnológico

El factor tecnológico es actualmente un elemento decisivo en la futuro de las organizaciones, los adelantos tecnológicos dan vigencia a las empresas y las catapultan hacia nuevas oportunidades, la tecnología no solo debe comprenderse como la posesión de maquinaria y equipos de última generación, es también la sistematización de los procesos y actividades que se ejecutan, la constante innovación que permita combinar capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas para generar mejores niveles de calidad y optimización máxima de los recursos.

Las instituciones militares en los últimos años han iniciado planes de mejoramiento de la tecnología en cuanto a sistemas y procesos informáticos que facilitan la obtención de información y procesos, pero falta mucho por hacer en la renovación tecnológica de los recursos operativos de equipamiento.

Conclusión.- En la Dirección de Personal se han implementado sistemas informáticos para renovar antiguos procedimientos en el manejo y custodia de información, como parte de este proceso de innovación tecnológica, así como el reforzamiento del POA en aspectos de sistematización de procesos e inclusión de software de apoyo, por lo que se considera una OPORTUNIDAD ALTA.

2.1.1.5. Factor Legal

Las leyes y el marco legal que tiene un país incide en las organizaciones sean estas públicas o privadas, mismas que desarrollan sus actividades en base al cumplimiento de leyes y reglamentos. El Ecuador vive una época de transición que empezó desde la creación de la nueva Constitución y la nueva configuración de los poderes del estado, misma que ha originado la actualización de los cuerpos legales en áreas como educación, minería, recursos, entre otros que ha provocado sectores de apoyo y oposición y que afectan en mayor o menor proporción a las instituciones armadas. Una de las leyes que ha sido modificada es la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, reformada en el año 2007 con cambios considerables que produjeron nuevas disposiciones en el cumplimiento de la carrera militar.

Conclusión.- Los cambios y reformas a los cuerpos legales que rigen a Fuerzas Armadas generan cambios importantes en todas las instancias que norman la carrera militar así como a su personal, por lo que es una AMENAZA MEDIA.

2.1.2. Microambiente

Las empresas se encuentran afectadas por una serie de fuerzas, que modifican su entorno y de las que se puede observar que puntos son

fuerzas para generar estrategias adecuadas y así mismo debilidades para contrarrestarlas oportunamente.

El microambiente es el conjunto de fuerzas de una empresa que son susceptibles de control y que mediante su modificación es posible lograr los cambios deseados. Estos factores se componen de: clientes o usuarios, proveedores, competencia y organismos de control. A partir del análisis del microambiente nacen las fortalezas y debilidades de la institución. Se procederá a analizar cada uno de ellos mediante una investigación de campo realizada en la unidad de estudio, compuesta por una encuesta de la que se obtendrán los resultados para calificar una posible fortaleza o debilidad.

- **Clientes**

Se ha determinado como clientes a todos aquellos usuarios que se benefician de los servicios y procesos que se ejecutan en la Dirección de Personal. Los usuarios constituyen personal militar en todos los grados en servicio activo, servidores públicos de la institución activos y en retiro, personal militar servicio pasivo, ciudadanía en general. La encuesta busca definir niveles de calidad en el servicio, por lo que se diseñó un cuestionario práctico y ágil que se aplicó a una muestra de 20 personas, para establecer tanto fortalezas como debilidades.

A fin de establecer la calificación de los resultados de las encuestas se determinará las opiniones de la siguiente manera. Se considerará como calificación alta a los porcentajes entre el 70 y 100%, calificación media entre el 40 y 70% y calificación baja, todo lo menor al 40%. (VER ANEXO 1).

ENCUESTA ENFOCADA A LOS USUARIOS.

A continuación se detalla las preguntas de la encuesta, con los resultados obtenidos.

1.- El servicio que brinda la Dirección de Personal lo considera?

Conclusión.- Los usuarios identifican al servicio que se proporciona como regular, en un 50%, y el valor subsiguiente es excelente, en un 40%, por lo que es una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.- El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace usted a la Dirección de Personal lo considera:

Conclusión.- Los usuarios han considerado que el tiempo de respuesta a sus necesidades es rápido, como mayor porcentaje sin embargo existe un 60% que considera una respuesta medianamente rápida y demorada por lo que constituye una OPORTUNIDAD BAJA.

3.- La confiabilidad y calidad de los datos o información proporcionada por la Dirección de Personal lo considera:

Conclusión.- Los usuarios consideran que la confiabilidad hacia la información y veracidad de datos está entre alta y medianamente confiable y oportuna por lo que se considera una OPORTUNIDAD MEDIA.

4.- La asignación presupuestaria establecida para la Dirección de Personal la considera suficiente para el desarrollo normal de actividades:

Conclusión.- Los usuarios consideran que la asignación de presupuesto es medianamente suficiente para el desarrollo normal de actividades por lo que constituye una AMENAZA MEDIA.

5.- La facilidad para la gestión y tramitación de la documentación es:

Conclusión.- Los usuarios consideran que la facilidad para la gestión del sistema documental y tramitación de requerimientos es medianamente aceptable o regular por lo que se constituye una AMENAZA MEDIA.

6.- El ambiente físico de la Dirección de Personal lo considera:

Conclusión.- Los usuarios consideran que el ambiente físico que dispone la Dirección de Personal es el adecuado, lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA.

- **Proveedores**

Definimos como proveedores a todos quienes forman parte del sistema de recursos humanos de la Fuerza Aérea, es decir, oficiales y aerotécnicos pertenecientes a la especialidad de Personal con CEFAE 73.

La especialidad de Personal dentro de la Fuerza Aérea funciona como un sistema, siendo la Dirección de Personal el ente planificador, organizador, ejecutor y evaluador de los procesos que en los repartos o unidades se realizan.

Por tal razón, las secciones o escuadrillas de recursos humanos son los entes que entregan información directa tanto operativa como administrativa a la Dirección constituyéndose en proveedores del sistema.

Se realizó la investigación de campo enviando las encuestas a tres repartos tomados como muestras: Escuadrilla de Recursos Humanos del Ala de Transportes No.11, Sección de Personal del Departamento Administrativo Logístico del Comando General y Sección de Recursos Humanos de la Base Aérea Cotopaxi, obteniendo los siguientes resultados:

ENCUESTA A PROVEEDORES (SECCIONES/ESCUADRILLAS A1)

1.- La capacidad que tienen las secciones A1 para generar respuesta inmediata a los requerimientos de la Dirección de Personal es:

Conclusión.- Podemos concluir que las secciones A1 de los repartos y entidades consideran que cumplen en forma oportuna los requerimientos del escalón superior, lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.- Considera usted que los requerimientos que hace la Dirección de Personal a las Secciones A1 para cumplir con los procesos son planificados:

Conclusión.- Las Secciones de Personal de los repartos consideran que existe una planificación medianamente aceptable, para ejecutar procesos cuando se solicita la información por parte de la Dirección, por lo que es una OPORTUNIDAD MEDIA.

3.- Considera que la Dirección de Personal promueve iniciativas para programas de capacitación de la especialidad:

Conclusión.- Los resultados indican que la percepción de los encuestados es que la Dirección no planifica una capacitación relacionada a la especialidad ni al trabajo que desempeña lo que es una AMENAZA MEDIA.

4.- Considera que los medios utilizados para la publicación y socialización de la Orden General FAE y otros documentos y disposiciones llegan a las Secciones A1:

Conclusión.- La socialización de documentos que deben ser reproducidos en los repartos, así como las disposiciones emanadas del mando institucional es observada como oportuna y eficiente lo que constituye una OPORTUNIDAD MEDIA.

5.- Como Secciones A1, considera usted que la información que se entrega a la Dirección de Personal es:

Conclusión.- Los resultados reflejan que la información que recibe la Dirección de Personal, entregada por las Secciones A1 de los repartos, es confiable y oportuna lo que para el estudio se considera una OPORTUNIDAD ALTA.

6.- Considera que la implementación de procesos realizada en la institución ha sido:

Conclusión.- Es contundente los resultados en lo referente a la aprobación y aceptabilidad que tiene las iniciativas de implementación de procesos en el sistema de Recursos Humanos, por lo que se convierte en una OPORTUNIDAD MEDIA.

- **Competencia**

Referente a la competencia, la Dirección de Personal es una unidad que cumple funciones de servicio interno y de uso exclusivo de la institución, por lo que no se identifica competencia alguna.

- **Organismos de control**

Los organismos de control son todos los estamentos que supervisan las actividades de las organizaciones y que evalúan el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes. La finalidad principal de la Dirección de Personal es la administración adecuada del recurso humano militar y civil que pertenece a la Fuerza Aérea, por lo que debe regirse a un conjunto de leyes y normativas vigentes como son:

- ✓ Ley de Seguridad Nacional: este cuerpo legal se refiere a las atribuciones que poseen los diferentes actores de la seguridad nacional y los organismos competentes, en el cual estipula y delega a las Fuerzas en el Capítulo IV, Sección 3 “De los frentes de acción de Seguridad nacional”, Del frente militar, artículo 36, la responsabilidad de organizar el ingreso y preparar eficientemente al personal en tiempos de paz para su empleo en conflicto, actividad de planificación neta de la Dirección de Personal.
- ✓ Ley Orgánica de la Defensa Nacional: Establece las atribuciones de las Fuerzas sobre los órganos reguladores de situación profesional y militar del personal de FFAA, mediante conformación de Consejos reguladores de la carrera, planificados en la Direcciones de Personal de cada fuerza.
- ✓ Ley Orgánica de Fuerzas Armadas: establece la responsabilidad de las fuerzas sobre formación, investigación y perfeccionamiento para satisfacer las necesidades de reclutamiento y capacitación del personal de cada una de las fuerzas.
- ✓ Ley de Personal de las Fuerzas Armadas: Cuerpo legal que norma todos los procesos que se ejecutan en las Direcciones de Personal de las fuerzas, donde se estipula las responsabilidades en reclutamiento y formación, situación militar, evaluación, ascensos, separación del servicio activo, sanciones, estímulos, seguridad social, derechos y obligaciones, etc.
- ✓ Ley de Transparencia y acceso a la información pública: Normativa que obliga a las instituciones a poner a conocimiento del público la información.
- ✓ Reglamento interno a la Ley de Personal de FFAA: Contiene todas las precisiones legales a la Ley de Personal que por la naturaleza de cada fuerza es necesario definirlo para su aplicación específica en el Ejército, Marina y Aviación.

- ✓ Reglamento General de Condecoraciones Militares: Cuerpo legal que norma la concesión de condecoraciones económicas y honoríficas al personal militar, en cumplimiento de requisitos y de responsabilidad de las Direcciones de Personal.
- ✓ Reglamento de Disciplina Militar: Es el cuerpo legal mediante el cual se procede a normar la vida militar para mantener los niveles de disciplina adecuados, en donde la responsabilidad de las Direcciones de Personal de las fuerzas es supervisar su correcto cumplimiento.
- ✓ Ley orgánica de la Contraloría General del Estado: Es disposición emitida en el reglamento de declaración patrimonial de bienes emitido el 5 de julio del presente año, que todos los funcionarios públicos presenten cada dos años la declaración juramentada de bienes, y es obligación de la Dirección de Personal hacer cumplir dicha norma.
- ✓ Ley orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa: A partir del cambio de Ley normativa para los funcionarios civiles dentro de FFAA; es función de la Dirección de Personal verificar el cumplimiento de este cuerpo legal en toda la Fuerza. Son 1408 servidores públicos sujetos al cumplimiento de obligaciones y beneficios de la LOSCCA.

Conclusión.- Los diferentes cuerpos legales que constituyen el conjunto de normativas legales que debe cumplir la Dirección de Personal, han sido modificados o está en estudio las reformas respectivas para viabilizar de mejor manera las actividades que se realizan en beneficio de la institución y sus miembros por lo que es una OPORTUNIDAD BAJA.

- ✓ Ministerio de Defensa: Es la entidad máxima a nivel de FFAA, que indica las políticas y direccionamiento estratégico de las Fuerzas, así como la supervisión y auditoría de la gestión.

- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales: Esta entidad controla a partir de la vigencia de la LOSCCA, como cuerpo legal para los Servidores Públicos en FFAA, toda la gestión que las unidades de administración de recursos humanos ejercen en cumplimiento a esta ley.
- ✓ Contraloría General del Estado: Entidad que realiza supervisión y auditoría financiera y de gestión a todas las organizaciones de carácter público, y donde las Inspectorías de las Fuerzas remiten los exámenes especiales realizados.
- ✓ Consejos reguladores de la Carrera: Son organismos que se conforman para definir los aspectos legales que rigen al personal militar y cuyos dictámenes son de cumplimiento imperativo para las Direcciones de Recursos Humanos, mismos que supervisan y evalúan su ejecución.

Conclusión.- Todas estas entidades de control dan la pauta para realizar oportuna y adecuadamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo, promueven iniciativas de mejoramiento interno a fin de cumplir con todas las revisiones que se hacen por parte de estas entidades de control por lo que es una OPORTUNIDAD BAJA.

2.2. Análisis Interno

Para realizar la investigación de análisis interno se ha levantado la información mediante una encuesta aplicada al personal que se desempeña en los diferentes departamentos de la Dirección de Personal, en todos los niveles. Esto permitirá identificar las fortalezas y debilidades internas que existen, a fin de realizar el mejoramiento adecuado.

2.2.1. Capacidad administrativa y de Servicio.

Para determinar el nivel de capacidad administrativa se estructuró la primera parte de la encuesta con 11 preguntas que busca definir el estado

en que esta la parte de planificación, organización, control, evaluación y clima organizacional, obteniendo los siguientes resultados:

1.-¿Conoce usted la misión, visión, objetivos de la Dirección de Personal?

Conclusión.- Encontramos que existe un conocimiento aceptable de los elementos básicos que son la razón de ser de cada unidad, por lo que se califica como una FORTALEZA MEDIA.

2.- ¿Del manual de procesos conoce el contenido referente a sus actividades específicas?

Conclusión.- Es necesario conocer a la perfección las actividades que cada persona realiza y que están plasmadas en el manual, los resultados nos orientan a que existe un desconocimiento de las actividades específicas del manual lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA.

3.- Conoce las funciones específicas, alcance y atribuciones de su cargo:

Conclusión.- El resultado obtenido refleja que existe un conocimiento adecuado de las funciones esenciales en cada uno de los cargos y niveles, su alcance y atribuciones conferidas lo que significa una FORTALEZA ALTA.

4.- Los manuales e instructivos referente a su trabajo y actividades los considera:

Conclusión.- El personal considera que los manuales no están siendo lo suficientemente útiles y actualizados, teniendo luego mayor porcentaje el no contar con ningún manual, por lo que se considera una DEBILIDAD ALTA.

5.- Los procesos que se aplican en la Dirección de Personal los considera:

Conclusión.- Los procesos con los que se cuenta en la Dirección de Personal, no están lo suficientemente documentados por lo que se constituye en una DEBILIDAD ALTA.

6.- Considera usted que en la Dirección de Personal se practica una jefatura:

Conclusión.- La apreciación de los miembros que conforman los diferentes departamentos califican al nivel directivo y la jefatura como conciliadora y que permite el asesoramiento lo que es una FORTALEZA MEDIA.

7.- Considera usted que el clima organizacional de la Dirección de Personal, la motivación y estímulos están en un nivel:

Conclusión.- La mayor parte de quienes conforman la Dirección, están medianamente conformes con el clima organizacional practicado, lo que se considera una DEBILIDAD ALTA.

8.- Usted evalúa que la comunicación existente con su jefe y compañeros es:

Conclusión.- El personal evalúa que existe una adecuada comunicación de tipo interactiva y beneficiosa entre jefes y compañeros lo que constituye una FORTALEZA MEDIA

9.- Considera que sus Jefes, Supervisores y nivel directivo permite correcciones de manera:

Conclusión.- Es apreciación del personal que tiene relación de mando directa con jefes y supervisores que existe la flexibilidad oportuna para

hacer cambios y correcciones a las actividades que se ejecutan lo que es una FORTALEZA ALTA.

10.- Considera que la evaluación que se practica a su desempeño laboral y trabajo es:

Conclusión.- El personal militar que es sujeto de evaluación mediante una plataforma virtual semestralmente, aprecia que dicho proceso es medianamente objetivo lo que es una FORTALEZA MEDIA.

2.2.2. Capacidad del Talento Humano

11.- ¿Considera que existe una planificación adecuada en lo referente a capacitación de la especialidad?

Conclusión.- Los resultados revelan que el personal que es usuario final de los programas de capacitación en el área de su especialidad, identifican que es muy ocasional o nula la programación de cursos de perfeccionamiento por lo que constituye una DEBILIDAD MEDIA.

12.- Para usted la remuneración que percibe por su trabajo la considera:

Conclusión.- Las personas piensan que el pago económico por su desempeño laboral es aceptable, es decir, se comprende que existe conformidad en el nivel de sueldos actuales, considerando esto como una FORTALEZA ALTA

2.2.3. Capacidad Tecnológica

13.- El sistema automatizado de recursos humanos y otros sistemas de apoyo a la gestión los considera:

Conclusión.- El personal que directamente está involucrado en el manejo de los programas implementados, así como todos quienes obtienen información de los mismos, consideran que son útiles y modernos lo que constituye una FORTALEZA MEDIA.

14.- ¿Qué calificación fijaría a la ayuda en la gestión que brindan los programas automatizados que actualmente existen?

Conclusión.- Todos los usuarios de los programas evalúan la agilidad en el trabajo que brindan los mismos, verificando que se encuentran en un nivel aceptable de ayuda a las actividades sobre todo en la obtención de información, por lo que es una FORTALEZA MEDIA

2.3. Análisis FODA

2.3.1. Matrices de estrategias

Luego de que contamos con toda la información sobre el macro y micro ambiente de la unidad de estudio, procedemos a identificar el impacto que tiene los factores en base a tres matrices básicas: de impacto, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad.

Los resultados que se obtengan en cuanto al análisis de los datos, nos permitirán evaluar la situación actual de los procesos que se ejecutan, su entorno y el área en la cual se desenvuelven, a fin de identificar cuáles son los factores críticos, su incidencia y como establecer las modificaciones que lleven al cambio por el mejoramiento de la unidad y de todos quienes la componen.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

La matriz de impacto externa combina el análisis de los factores externos que inciden en la Dirección de Personal FAE; las fortalezas y debilidades que han sido exploradas en los datos obtenidos de las encuestas.

La ponderación de los factores de incidencia, se realiza como sigue:

CALIFICACIÓN	PORCENTAJE	IMPACTO
Alta	70-100%	5
Media	40-70%	3
Baja	0-40%	1

A continuación detallamos la matriz de impacto externa en la siguiente tabla de valor:

TABLA 2.6: MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5 Ptos.	3 Ptos.	1 Ptos.
<i>MACROAMBIENTE</i>									
1.- Factor Político		x						3-O	
2.- F. Económico									
➤ Inflación					x			3-A	
➤ PIB					x	x		3-A	1-A
➤ Petróleo					x	x		3-A	1-A
3.- Factor Social									
4.- F. Tecnológico	x						5-O		
5.- Factor Legal					x			3-A	
<i>MICROAMBIENTE</i>									
Usuarios o Clientes									

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5 Ptos.	3 Ptos.	1 Ptos.
1.- Nivel de servicio que se proporciona		x						3-O	
2.- Tiempo de respuesta a los requerimientos.		x						3-O	
3.- Confiabilidad y calidad de la información.		x						3-O	
4.- Asignación presupuestaria					x			3-A	
5.- Nivel de gestión y tramitación de la documentación.					x			3-A	
6.- Ambiente físico.		x						3-O	
Proveedores									
1.- Capacidad de los proveedores. (secciones A1)		x						3-O	
2.- Planificación de requerimientos.		x						3-O	
3.- Iniciativas de capacitación.					X			3-A	
4.- Rapidez de los medios de socialización de documentos.		x						3-O	
5.- Confiabilidad y rapidez de la información que se entrega.	x						5-O		
6.- Implementación de procesos en la institución.		x						3-O	
Organismos de Control									
1.- Normativa Legal			x						1-O
2.- Organismos control.			x						1-O

FUENTE: DATOS ENCUESTAS DIRECCIÓN DE PERSONAL

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

La matriz de impacto interna brinda información al detalle de las fortalezas y debilidades que se han detectado como resultado del análisis de datos obtenidos en las encuestas, mismas que han sido diseñadas para lograr la mayor fidelidad del encuestado en su elaboración.

A continuación se expone los resultados en la siguiente tabla:

TABLA 2.7: MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5 Ptos.	3 Ptos.	1 Ptos.
Capacidad Administrativa									
1.- Conocimiento de elementos básicos (misión, visión, objetivos).		x						3-F	
2.- Conocimiento de actividades específicas del manual de procesos					x			3-D	
3.- Conocimiento de funciones específicas del cargo.	x						5-F		
4.- Utilidad de manuales en el trabajo.				x			5-D		
5.- Procesos debidamente documentados.				x			5-D		
6.- Tipo de jefatura.		x						3-F	
7.- Clima organizacional, motivación y estímulos				x			5-D		

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5 Ptos.	3 Ptos.	1 Ptos.
Capacidad Administrativa									
8.- Niveles de comunicación.		x						3-F	
9.- Flexibilidad en el asesoramiento	x						5-F		
10.- Nivel de aceptabilidad del tipo de evaluación.		x						3-F	
Capacidad del Talento Humano									
1.- Planificación adecuada en la capacitación.					x			3-D	
2.- Nivel de aceptabilidad de la remuneración	x						5-F		
Capacidad Tecnológica									
1.- Utilidad y modernidad de los sistemas automatizados y de apoyo a la gestión.		x						3-F	
2.- Nivel de aceptación de los programas automatizados.		x						3-F	

FUENTE: DATOS ENCUESTAS DIRECCIÓN DE PERSONAL

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

TABLA 2.8: MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Factor Político	Factor Tecnológico	Nivel de servicio que proporciona la DIRPER.	Tiempo de respuesta a requerimientos	Confiabilidad y calidad de la información	Ambiente Físico	Capacidad de los proveedores	Planificación de requerimientos	Rapidez de los medios de socialización de documentos	Confiabilidad y rapidez de la información que se entrega	Implementación de procesos en la institución	Instituciones de control	TOTAL
		3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1
Conocimiento de elementos básicos (mision vision objetivos)	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	18
Conocimiento de funciones específicas del cargo	5	1	1	5	5	5	1	1	5	1	5	1	32
Tipo de Jefatura	3	1	1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	20
Niveles de comunicación	3	1	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	26
Flexibilidad en el asesoramiento	5	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	1	28
Nivel de aceptabilidad del tipo de evaluación	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Nivel de aceptabilidad de la remuneración	5	5	1	5	5	5	1	1	1	1	1	1	28
Utilidad y modernidad de los sistemas automatizados y de apoyo a la gestión.	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	32
Nivel de aceptabilidad de los programas automatizados	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	1	28
TOTAL	13	13	33	31	27	13	15	17	15	23	17	9	

O-1 O-2 O-3 O-5 O-4 O-6

FUENTE: ENCUESTAS DIRPER

ELABORADO: DIEGO G TERAN P

TABLA 2.9: MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Inflación		PIB	Petróleo	Factos Social	Factor Legal	Asignación Presupuestaria	Nivel de gestion de la documentacion	Iniciativas de capacitacion	TOTAL	
		3	1	3	1	3	3	3	3		
Conocimiento de actividades específicas del manual de procesos	5	1	1	1	1	1	1	5	1	12	D-3
Utilidad y actualidad de manuales en el trabajo	5	1	1	1	1	1	1	5	1	12	D-4
Procesos debidamente documentados	5	1	1	1	1	1	1	5	5	16	D-2
Clima organizacional motivacion y estímulos	5	1	1	1	1	1	5	1	5	16	D-1
Planificación adecuada en la capacitacion	3	1	1	1	1	1	3	1	3	12	D-5
TOTAL		4	4	4	4	4	10	12	14		

A-3

A-2

A-1

Fuente: Encuestas DIRPER

Elaborado: Diego G Teran P.

TABLA 2.10: HOJA DE TRABAJO FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Conocimiento de funciones específicas del cargo.</p> <p>2.- Utilidad y modernidad de los sistemas automatizados y de apoyo a la gestión.</p> <p>3.- Flexibilidad en el asesoramiento.</p> <p>4.- Nivel de aceptabilidad de la remuneración.</p> <p>5.- Nivel de aceptabilidad de los programas automatizados.</p> <p>6.- Niveles de comunicación.</p> <p>7.- Tipo de jefatura</p> <p>8.- Conocimiento de elementos básicos (misión, visión, objetivos).</p>	<p>1.- Nivel de servicio que proporciona la DIRPER</p> <p>2.- Tiempo de respuesta a los requerimientos.</p> <p>3.- Confiabilidad y calidad de la información.</p> <p>4.- Confiabilidad y rapidez de la información que se entrega.</p> <p>5.- Implementación de procesos en la institución.</p> <p>6.- Planificación de los requerimientos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Procesos debidamente documentados.</p> <p>2.- Clima organizacional, motivación y estímulos.</p> <p>3.- Utilidad de manuales en el trabajo.</p> <p>4.- Conocimiento de actividades específicas del manual de procesos.</p> <p>5.- Planificación adecuada en la capacitación.</p>	<p>1.- Iniciativas de capacitación</p> <p>2.- Nivel de gestión en la documentación.</p> <p>3.- Asignación presupuestaria.</p>

TABLA 2.11: MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL FAE

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>ANALISIS EXTERNO</p> <p>ANALISIS INTERNO</p>		<p>1.- Nivel de servicio que proporciona la DIRPER</p> <p>2.- Tiempo de respuesta a los requerimientos.</p> <p>3.- Confiabilidad y calidad de la información.</p> <p>4.- Confiabilidad y rapidez de la información que se entrega.</p> <p>5.- Implementación de procesos en la institución.</p> <p>6.- Planificación de los requerimientos.</p>	<p>1.- Iniciativas de capacitación</p> <p>2.- Nivel de gestión en la documentación.</p> <p>3.- Asignación presupuestaria.</p>
	<p>FORTALEZAS</p> <p>1.- Conocimiento de funciones específicas del cargo.</p> <p>2.- Utilidad y modernidad de los</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1-F3-F4-O1-O2</p> <p>✓ Establecer programas de detección de falencias en cuanto a</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>F1-F2-F4-F5-A2</p> <p>✓ Desarrollar y promover la creación de programas de mejoramiento</p>

sistemas automatizados y de apoyo a la gestión.

3.- Flexibilidad en el asesoramiento.

4.- Nivel de aceptabilidad de la remuneración.

5.- Nivel de aceptabilidad de los programas automatizados.

6.- Niveles de comunicación.

7.- Tipo de jefatura

8.- Conocimiento de elementos básicos (misión, visión, objetivos).

la administración del recurso humano, funciones y responsabilidades, técnicas de asesoramiento y staff a fin de incrementar los estándares de calidad de la DIRPER.

F2-F5-O2-O3-O4

- ✓ Establecer la implementación de programas automatizados para la administración del recurso humano a más de los ya existentes, para disminuir el tiempo de respuesta a los requerimientos mejorando el servicio con altos niveles de eficiencia.

F6-F7-F8-O5-O6

- ✓ Realizar una planificación adecuada de monitoreo y control de calidad de la aplicación de procesos, para redistribuir funciones del personal en base a procesos definidos.

continuo de procesos en todas las áreas y socializar dichos programas en los diferentes repartos FAE, a fin de elevar niveles de calidad y eficiencia.

F3-F6-F8-A1

- ✓ Realizar cronogramas periódicos de capacitación a todo el personal que forma parte del sistema de recursos humanos, a fin de actualizar y mejorar conocimientos en el área de trabajo.

F7-A3

- ✓ Concientizar al mando de la Fuerza, por parte del nivel directivo de gestión del talento humano, sobre la importancia fundamental de tener un recurso humano bien capacitado en su especialidad asignada, a efectos de generar un incremento del presupuesto para el sistema de recursos humanos.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1.- Procesos debidamente documentados.	D1-D3-O3-O5	D1-D3-D4-A2
2.- Clima organizacional, motivación y estímulos.	✓ Establecer un mejoramiento continuo de los procesos que se ejecutan, identificando falencias importantes, tendiente a eliminar los “cuellos de botella” que existen en la DIRPER.	✓ Establecer comités conformados para detectar ineficiencias en actividades, que incluyan programas de involucramiento del talento humano con la cultura organizacional por procesos.
3.- Utilidad de manuales en el trabajo.		
4.- Conocimiento de actividades específicas del manual de procesos.	D4-O1-O2-O4	D5-A1
5.- Planificación adecuada en la capacitación.	✓ Realizar evaluaciones individuales al personal militar y civil sobre sus funciones en base a procesos, conocimientos y destrezas, a fin de promover interés en el continuo mejoramiento de las actividades en el trabajo.	✓ Desarrollar un sistema avalizado por el mando institucional, sobre un programa general de capacitación anual para la especialidad de Personal.
	D2-D5-O6	D2-A3
	✓ Realizar convenios con otros organismos del estado para programas de capacitación en áreas técnicas, profesionales e informáticas.	✓ Crear un proyecto para la implementación del Departamento de Clima Organizacional y bienestar en el trabajo que genere la asignación presupuestaria correspondiente.

Fuente: DIRPER
Elaborado: Diego G Terán P.

2.3.2. Síntesis

En esta sección realizaremos una explicación sucinta de las estrategias propuestas.

Análisis de FO-FA-DO-DA

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES

- ✓ Se realiza una agrupación de las Fortalezas 1, 3,4 y Oportunidades 1,2 y se propone la siguiente estrategia: Establecer programas de detección de falencias en cuanto a la administración del recurso humano, funciones y responsabilidades, técnicas de asesoramiento y staff a fin de incrementar los estándares de calidad de la DIRPER.
- ✓ Realizamos una combinación de Fortalezas 2,5 y Oportunidades 2, 3,4 y se propone la siguiente estrategia: Establecer la implementación de programas automatizados para la administración del recurso humano a más de los ya existentes, para disminuir el tiempo de respuesta a los requerimientos mejorando el servicio con altos niveles de eficiencia.
- ✓ Se realiza una combinación de Fortalezas 6, 7,8 y Oportunidades 5,6 para proponer la estrategia siguiente: Realizar una planificación adecuada de monitoreo y control de calidad de la aplicación de procesos, para redistribuir funciones del personal en base a procesos definidos.

FORTALEZAS-AMENAZAS

- ✓ Realizamos una combinación entre las Fortalezas 1, 2, 4,5 y Amenaza 2 para identificar la siguiente estrategia: Desarrollar y promover la creación de programas de mejoramiento continuo de procesos en todas las áreas y socializar dichos programas en los diferentes repartos FAE, a fin de elevar niveles de calidad y eficiencia.

- ✓ Realizamos una combinación entre las Fortalezas 3, 6,8 y Amenaza 1 para identificar la siguiente estrategia: Realizar cronogramas periódicos de capacitación a todo el personal que forma parte del sistema de recursos humanos, a fin de actualizar y mejorar conocimientos en el área de trabajo.
- ✓ Se observa y compara la Fortaleza 7 frente a la Amenaza 3 para proponer la siguiente estrategia: Concientizar al mando de la Fuerza, por parte del nivel directivo de gestión del talento humano, sobre la importancia fundamental de tener un recurso humano bien capacitado en su especialidad asignada, a efectos de generar un incremento del presupuesto para el sistema de recursos humanos.

DEBILIDADES-OPORTUNIDADES

- ✓ Se realiza una combinación de Debilidades 1,3 y Oportunidades 3,5 para proponer la estrategia siguiente: Establecer un mejoramiento continuo de los procesos que se ejecutan, identificando falencias importantes, tendiente a eliminar los “cuellos de botella” que existen en la DIRPER.
- ✓ Se realiza el análisis de la Debilidad 4 frente a la combinación de Oportunidades 1, 2,4 para proponer la estrategia siguiente: Realizar evaluaciones individuales al personal militar y civil sobre sus funciones en base a procesos, conocimientos y destrezas, a fin de promover interés en el continuo mejoramiento de las actividades en el trabajo.
- ✓ Se realiza una combinación de Debilidades 2,5 frente a la Oportunidades 6 para proponer la estrategia siguiente: Realizar convenios con otros organismos del estado para programas de capacitación en áreas técnicas, profesionales e informáticas.

DEBILIDADES-AMENAZAS

- ✓ Realizamos una combinación entre las Debilidades 1, 3,4 frente a la Amenaza 2 para identificar la siguiente estrategia: Establecer comités conformados para detectar ineficiencias en actividades, que incluyan programas de involucramiento del talento humano con la cultura organizacional por procesos.
- ✓ Se observa y compara la Debilidad 5 frente a la Amenaza 1 para proponer la siguiente estrategia: Desarrollar un sistema avalizado por el mando institucional, sobre un programa general de capacitación anual para la especialidad de Personal.
- ✓ Se observa y compara la Debilidad 2 frente a la Amenaza 3 para proponer la siguiente estrategia: Crear un proyecto para la implementación del Departamento de Clima Organizacional y bienestar en el trabajo que genere la asignación presupuestaria correspondiente.

2.4. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico se entiende como *el punto estratégico, el cual define lineamientos tomando como partida el ¿Dónde Estamos? y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas como él: ¿Qué se debe hacer?, ¿Hacia dónde vamos? y ¿Cómo se debe llegar hasta allá?*³

Entendido esto, el análisis se realizará tendiente a encontrar primero la identidad estratégica de la Dirección de Personal FAE, misma que está orientada a contribuir con el cumplimiento de la misión institucional, en concordancia al descubrimiento de una cultura organizacional perfectamente definida.

³ Documento Dr. Galo Moreno

El objetivo del estudio del direccionamiento estratégico será definir en base al diagnóstico de la realidad interna en interacción con en el entorno, una planificación precisa que defina aspectos como la misión, visión, objetivos y estrategias claras, limitando la acción negativa que pudieran presentarse como debilidades.

El diagnóstico situacional nos da información clara de cómo se encuentra la Dirección de Personal FAE, es una fotografía interna de la unidad que revela falencias corregibles, de este punto arranca la planificación en donde se identifican y luego se resuelven todos los problemas de gestión, para finalmente establecer los lineamientos específicos y las estrategias que orienten el direccionamiento hacia la consecución de los objetivos y metas planteadas.

2.4.1. Matriz axiológica

Es necesario crear una matriz de principios y valores en toda organización. Esta matriz surge de la necesidad de las organizaciones de estructurar sus principios, valores y creencias como normas que sean parte de la existencia de la institución representadas es su cultura organizacional y en la relación institución-miembro.

Este análisis tiene vital importancia en las instituciones militares, que basan su accionar en aspectos axiológicos intrínsecos de la milicia como: la lealtad, disciplina y honor; sin los cuales sería complejo sostener la extensa configuración institucional que tiene FFAA., su representatividad en la sociedad y posicionamiento como entidades que conservan en el sitio más delicado, su credibilidad ante la población.



No obstante la misión, visión y objetivos de la FAE, están soportados en estos valores y principios fundamentales que se practican, en la matriz podremos determinar el conjunto axiológico formulado en una escala de valores que cumple la institución y por ende la Dirección de Personal.

TABLA 2.12: MATRIZ DE PRINCIPIOS




PRINCIPIOS	ACTORES	MANDO INSTITUCIONAL/ NIVEL DIRECTIVO	PERSONAL MILITAR Y S. PUBLICOS	UNIDADES DE REPARTOS	A1 LOS	ORGANISMOS DE CONTROL	USUARIOS
RESPONSABILIDAD		✓	✓	✓			✓
PUNTUALIDAD		✓	✓	✓		✓	✓
TRABAJO EN EQUIPO		✓	✓	✓			
CALIDAD/EFFECTIVIDAD		✓	✓	✓		✓	
OBJETIVIDAD		✓	✓	✓		✓	

TABLA 2.13 MATRIZ DE VALORES

VALORES	ACTORES	MANDO INSTITUCIONAL/ NIVEL DIRECTIVO	PERSONAL MILITAR Y S. PUBLICOS	UNIDADES DE REPARTOS	A1 LOS	ORGANISMOS DE CONTROL	USUARIOS
RESPECTO		✓	✓	✓		✓	✓
HONESTIDAD		✓	✓	✓		✓	✓
LEALTAD		✓	✓	✓			
JUSTICIA Y EQUIDAD		✓	✓	✓		✓	✓

FUENTE: DIR. PERSONAL

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

2.4.2. Principios y valores

A continuación realizamos una descripción detallada de los principios y valores, y como es de trascendente su importancia en la Dirección de Personal FAE.:

PRINCIPIOS

✓ Responsabilidad.

Es un principio de alta sensibilidad en las instituciones, de la responsabilidad que tenga el mando institucional, mandos medios y bajos en las funciones asignadas, depende la imagen y credibilidad de la Fuerza.

✓ Puntualidad.

Permite el ahorro de tiempo y disminución de costos, cumplimiento oportuno de los requerimientos institucionales y una mejor visión para la planificación.

✓ Trabajo en equipo.

Es el apoyo y unión de muchos elementos por un fin institucional. El trabajo en equipo permite optimizar los recursos que se cuentan, facilita la toma de decisiones y es una técnica incluyente de criterios e ideas.

✓ Calidad / Efectividad.

Es la propensión a que las actividades se desarrollen en las circunstancias más óptimas a fin de generar eficiencia y eficacia en los resultados, realizarlo en la primera vez y bien hecho.

✓ Objetividad

La objetividad brinda la posibilidad de concentrar los esfuerzos y recursos en la dirección adecuada, permite no influenciar la consecución de los

objetivos con orientaciones erróneas, la objetividad es un principio importante hacia la contribución de la visión.

VALORES

✓ **Respeto.**

El respeto es un valor que permite la aceptación de las personas aún cuando se tiene puntos de vista divergentes, se da en todos los niveles y a cada momento, el respeto eleva la imagen institucional y revaloriza a las instituciones.

✓ **Honestidad.**

La honestidad se ejerce en el ámbito de las funciones y actividades asignadas, garantiza la seriedad y apego a las normas y leyes por encima de jerarquías y cargos. Los cargos y jerarquías están bajo las leyes, no estás bajo las personas.

✓ **Lealtad**

La lealtad es un valor propio de la milicia, se practica en ambos sentidos desde el nivel directivo hacia los empleados y viceversa, constituye ejercer la fidelidad y transparencia en las actividades, guardando lealtad hacia la institución y sus miembros.

✓ **Justicia y Equidad.**

La justicia es un valor que se aplica en todos los niveles y que otorga un trato justo a todos quienes son parte de una organización,

2.4.3. Misión, Visión

MISIÓN

La misión se define como la declaración más amplia de la visión, es ir convirtiendo el sueño en la razón de ser de la organización. Es la

*identidad de la empresa; es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad.*⁴

El planteamiento de la misión debe orientarse a la contestación de las siguientes preguntas básicas:

¿Qué debo hacer todos los días para concretar la perspectiva del futuro?,
¿Para qué y porqué existimos como Dirección?

En la misión de la Dirección de Personal, debe ir plasmado las características esenciales que conforman la razón de ser del servicio que se otorga, así como incluir la satisfacción de las expectativas de quienes se convierten en usuarios y beneficiarios del servicio entregado. La misión no será creada unilateralmente, sino que tiene la participación de todos los actores que la conforman y luego la comparten, a fin de buscar el comprometimiento con la misma y asegurar de esta manera su cumplimiento.

TABLA 2.14: PREGUNTAS PARA DEFINIR LA MISIÓN

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICION
¿Cuál debería ser nuestra actividad?	Administrar al recurso humano de la FAE de manera profesional, con altos índices de eficiencia y responsabilidad.
¿Cuál es nuestro objetivo básico?	Generar soluciones oportunas al mando institucional sobre el direccionamiento del talento humano en la institución para mejorar la parte operativa.
¿Cómo realiza su trabajo?	Bajo el cumplimiento y ejecución de las leyes, normas, directivas, regulaciones, reglamentos que rigen a la institución.

⁴ Documento Dr. Galo Moreno

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICION
¿Cuáles son sus canales de comunicación?	Escrito, personalizado, virtual, telefónico.
¿Cuál es su filosofía?	Respeto a los valores y principios básicos que rigen la filosofía militar, así como propensión al desarrollo socioeconómico del país.

Para identificar la concordancia con la misión institucional detallamos la misión FAE aprobada en el plan estratégico 2010:

"Desarrollar el poder militar aéreo para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la Nación"

De esta manera y tomando en cuenta los cuestionamientos básicos para establecer la misión, detallamos la misión de la Dirección de Personal FAE:

"Administrar eficientemente el recurso humano, con técnicas profesionales y altos índices de eficiencia y responsabilidad, bajo el cumplimiento de leyes y normas, que permita generar soluciones oportunas al mando institucional sobre el direccionamiento del talento humano en la Fuerza Aérea, mejorando la operatividad, representatividad de la institución en la sociedad y propendiendo al desarrollo socioeconómico del país".

VISIÓN

La visión nos da una breve idea de que es lo que busca la organización en el futuro y sus proyecciones a alcanzar, la visión se define como: "la forma en que se plasma en un documento, el sueño o el ideal respecto

de dónde la persona o empresa aspira llegar en un periodo de tiempo determinado”.⁵

La visión debe contestar claramente las siguientes preguntas básicas:

¿A dónde queremos llegar?, ¿Dónde queremos estar?, ¿Hacia dónde quiero ir?, ¿Qué quiero ser?

Partiendo primeramente del diagnóstico situacional que nos da información de cómo se halla la organización en el presente, se establece la visión que es la proyección en el futuro, que debe ser conocida por todas las personas, fortalecida en el trabajo diario y una meta que se vea alcanzable, y a la vez genere motivación en su consecución.

TABLA 2.15: PREGUNTAS PARA DEFINIR LA VISIÓN

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICION
Condiciones del talento humano	Recurso humano altamente capacitado, motivado y orgulloso de la institución.
Principios y valores	Responsabilidad, compromiso, puntualidad, eficiencia, objetividad.
Filosofía	La aplicación de técnicas probadas para administrar el talento humano, apego a las normas y leyes, y propensión al desarrollo de la FAE.
Actividad	Administración del talento humano.

Se detalla la visión institucional para encontrar la debida congruencia:

"Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional"

⁵ Documento Dr. Galo Moreno.

A continuación estructuramos la visión de la Dirección de Personal FAE:

"Ser un Área de Administración del Talento Humano que cuente con personas capacitadas, profesionales, motivadas y orgullosas de la institución, en donde se ejecute actividades en base a procesos de manera responsable, eficiente y objetiva, con apego a las leyes y normas, a fin de contribuir con la visión de la Fuerza Aérea y propender al desarrollo del país".

2.4.4. Objetivos y Políticas

Los objetivos significan una meta a alcanzar que sea medible y verificable, una definición acertada indica que: *"Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.*

*Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc."*⁶

De acuerdo a los lineamientos para plantear los objetivos detallamos el objetivo general:

OBJETIVO GENERAL

Administrar el talento humano de la Fuerza Aérea, en forma eficiente, eficaz y profesional, mediante la ejecución de actividades por procesos y

⁶ Documento Dr. Galo Moreno

con el cumplimiento de la normativa externa e interna, a fin de contribuir a los objetivos institucionales propuestos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para definir los objetivos específicos tomaremos en cuenta cuatro ámbitos importantes que se quiere alcanzar: la parte administrativa, de crecimiento, de mantenimiento y de disminución, que nos darán un panorama claro de las estrategias a implantar para alcanzarlos.

a) Administrativos

- ✓ Implantar un sistema eficiente y eficaz de recursos humanos dentro de la Fuerza, con una aplicación total de procesos en todas las bases y repartos de la institución.
- ✓ Realizar una revisión de la estructura orgánica que permita agilizar al mayor nivel los tiempos en los trámites y procedimientos normales, así como optimizar el empleo del recurso humano frente a dicha estructura.
- ✓ Propender a la organización de un sistema administrativo que permita realizar un seguimiento y control adecuado a todos los tipos de documentación que se genera.

b) De crecimiento.

- ✓ Establecer lineamientos sobre la planificación en el empleo del recurso humano basado en investigaciones sobre perfiles, competencias y destrezas.
- ✓ Incentivar propuestas de actualización de la tecnología que permita mejores niveles de comunicación, de administración, toma de decisiones, planificación y evaluación.
- ✓ Disponer de un sistema automatizado de información y base de datos, altamente confiable y ágil, que minimice al máximo los márgenes de error y sea una herramienta de apoyo a la gestión.

- ✓ Mejorar los sistemas actuales de obtención del recurso humano, estableciendo políticas claras y guardando congruencia con los requerimientos básicos de la Fuerza Aérea.
- ✓ Establecer indicadores de gestión que muestren de manera clara la materialización de los objetivos de cada dependencia, estableciendo responsabilidades en cada una de las actividades.
- ✓ Implantar una unidad de gestión del clima organizacional que permita evaluar que aspectos afectan a la disciplina y moral del recurso humano militar y admita realizar las correcciones oportunamente.
- ✓ Establecer una adecuada planificación del presupuesto, en el que se incluya los requerimientos reales que no han sido atendidos a fin de lograr la aprobación de los mismos.
- ✓ Crear una cultura organizacional de procesos, eficiencia y resultados óptimos que genere satisfacción en los usuarios a fin de elevar la imagen de la Dirección de Personal FAE.
- ✓ Renovar los procedimientos obsoletos que se ejecutan, socializando la implantación de procesos en todos los niveles a fin de eliminar los “cuellos de botella” o el personal “indispensable” en cada una de las actividades.
- ✓ Iniciar un estudio sobre como implantar una filosofía de mejoramiento continuo así como adhesión del personal hacia la calidad en el trabajo.

c) De mantenimiento

- ✓ Mantener la eficiencia y calidad de los procesos que se ejecutan, realizando periódicamente evaluaciones al cumplimiento del plan de actividades anual así como manteniendo reuniones operativas permanentes.
- ✓ Realizar una investigación estadística del cumplimiento de objetivos a corto plazo, a fin de identificar las falencias más intensas y sobre la marcha realizar correcciones.

- ✓ Realizar una matriz de coordinación, que permita evaluar los niveles de comunicación que existe entre los departamentos existentes en la Dirección de Personal.
- ✓ Establecer los lineamientos individuales a todas las personas para detallar la importancia y repercusión que tiene la eficiencia del trabajo en la imagen institucional.
- ✓ Mantener las fortalezas de la Dirección en cuanto a la adecuada comunicación con los Jefes, Supervisores y personal en general que facilita la gestión.

d) De Disminución

- ✓ Disminuir los tiempos de ejecución y respuesta de los procesos de obtención, empleo y evaluación del desempeño del recurso humano.
- ✓ Optimizar los procesos de obtención de información reduciendo los márgenes de error, que pudiera existir en la toma de decisiones de alta responsabilidad.
- ✓ Reducir costos de operación optimizando los procesos para emplear dicho presupuesto en las áreas identificadas como críticas.

POLÍTICAS

Las políticas se definen como: *“un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos.”*⁷

Una de las falencias que se puede verificar en las políticas que se ejercen en la Dirección de Personal, es que no se encuentran legalizadas por

⁷ Documento Dr. Galo Moreno.

escrito. A continuación se detalla las políticas que se están implementando y que servirán para alcanzar los objetivos propuestos:

a) En los procesos de Obtención.

- ✓ Se realizará la obtención del recurso humano militar y civil, observando las leyes y normas vigentes así como deberá primar el principio de equidad en todos los procesos.
- ✓ Se cumplirá con los cronogramas de reclutamiento para las diferentes escuelas de formación, así como se realizará estadísticas de la efectividad de los procesos cumpliendo las Directivas y Reglamentos internos que para el efecto se cuentan.
- ✓ Se realizará la obtención del personal civil observando todos los preceptos legales que estipula la Ley contando con el aval jurídico de la institución y en cumplimiento de la norma técnica del subsistema de planificación del recurso humano.

b) En los procesos de Empleo

- ✓ Será criterio para la asignación y reasignación orgánica del personal militar observar las regulaciones vigentes así como primará las necesidades institucionales en los pases.
- ✓ Se realizará los procesos concernientes a separaciones, bajas, movimientos al exterior documentadamente y en base a las autorizaciones pertinentes.

c) En los procesos de Evaluación del Desempeño

- ✓ Se observará la normativa de evaluación tanto para el personal militar y civil y se realizará un monitoreo de los porcentajes de evaluación como datos para determinar los niveles de eficiencia.
- ✓ Será capacitará en todos los niveles para que se cumpla con los períodos de evaluación así como se informará oportunamente de existir novedades especiales.

d) En los procesos de sistemas de información

- ✓ La custodia de los libros de vida, tarjetas de filiación y la base de datos del sistema de gestión de la información AS-400, es responsabilidad de todos quienes forman parte de la Dirección de Personal.
- ✓ Se informará oportunamente las novedades que pudieren existir en el sistema informático, así como se convalidará la información con los archivos físicos existentes.
- ✓ Se mantendrá actualizada la información de todo el personal militar perteneciente a la institución sin excepción fomentando de esta manera el trabajo eficiente.

e) En los procesos administrativos

- ✓ Es política permanente atender los requerimientos de las unidades, bases y repartos eficiente y oportunamente, sin dar lugar a plazos extensos ni trámites demorados.
- ✓ Se coordinará con todas las unidades, bases y repartos la información que deba socializarse de manera urgente, estableciendo cualquier canal de comunicación bajo la autorización del Director.
- ✓ Al ser la unidad administrativa el punto de contacto con clientes internos y externos, primará el buen trato y la cordialidad en todo momento como una premisa de imagen institucional.

f) En los procesos de capacitación

- ✓ Se realizará una planificación adecuada de la capacitación del personal militar en cuanto a cursos que son requisitos de ascenso de grado militar.
- ✓ Se informará oportunamente los resultados obtenidos por el personal militar en cursos, a fin de establecer antigüedades y demás trámites pertinentes.

g) En los procesos de estímulos y deméritos.

- ✓ Se dará cumplimiento estricto a la normativa vigente para otorgar las diferentes condecoraciones, contando para el efecto con el informe jurídico correspondiente.
- ✓ Se realizará el registro de deméritos y sanciones con la documentación de respaldo y una vez cumplidos los plazos estipulados.

La observancia de todas las políticas permitirá lograr los objetivos propuestos, por tal razón es importante documentarlas, legalizarlas y dar a conocer a todos los miembros.

2.4.5. Estrategias

Las estrategias son el conjunto de ideas que se originan a partir de la información que brinda el diagnóstico situacional realizado, de manera práctica una definición indica que: *“Es el camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas que muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.*

Para definir estrategias se debe ubicar la posición estratégica de la empresa, que es la suma de las respuestas: ¿A quiénes debo buscar como clientes?, ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer?, ¿Cómo debo hacer esto?”⁸

Las estrategias que se plantean, han sido elaboradas en base a la información que brinda el FODA realizado, y se han descrito como herramientas para llegar a los objetivos anteriormente señalados:

⁸ Documento Dr. Galo Moreno

ESTRATEGIAS

a) Administrativa

- ✓ Socializar de manera planificada el direccionamiento estratégico que quiere tomar el sistema de recursos humanos de la Fuerza Aérea, mediante el conocimiento general sobre la aplicación de procesos.
- ✓ Promover la gestión de planificación a fin de establecer una estructura orgánica moderna, en base a un estudio sistemático de la Fuerza.
- ✓ Implantar un plan informático que elimine el papel físico para las comunicaciones internas facilitando los procesos administrativos.

b) De crecimiento

- ✓ Realizar una serie de talleres y conferencias para dar a conocer el plan de carrera que incluya la ocupación de puestos en base a competencias y destrezas específicas.
- ✓ Implantar aplicaciones en los sistemas informáticos, intranet, y portales web que mejoren los niveles de comunicación entre la institución, sus miembros y usuarios externos.
- ✓ Mejoramiento del sistema AS-400 mediante la adquisición de nuevos programas automatizados que puedan ser manipulados por todos quienes componen el sistema de recursos humanos.
- ✓ Realizar un análisis minucioso del déficit de personal que existe por cada una de las especialidades para direccionar de mejor manera el reclutamiento militar.
- ✓ Estructuración de una metodología que incluya la medición de resultados, tiempo, eficiencia y proactividad mediante indicadores de gestión bien definidos.
- ✓ Presentar un proyecto que estime costos, beneficios y cronograma a fin de gestionar la creación de una unidad de gestión del clima organizacional en la Fuerza.

- ✓ Gestionar ante la Dirección de Desarrollo Institucional, las necesidades críticas de todo el sistema de recursos humanos a fin de lograr el presupuesto básico.
- ✓ Establecer las técnicas más apropiadas como talleres, conferencias, charlas para incentivar en los miembros de la Dirección una cultura de aplicación de procesos.
- ✓ Presentar una propuesta de eliminación de los factores que generan lentitud en la ejecución de las actividades.
- ✓ Dar a conocer mediante folletos, dípticos, etc., la importancia de crear una filosofía de calidad en el trabajo, el hacer las actividades bien a la primera.

c) De mantenimiento

- ✓ Elaboración de auditorías de gestión que evalúen periódicamente el cumplimiento del plan de actividades anual.
- ✓ Llevar un programa estadístico que identifique en base a datos los porcentajes de cumplimiento y efectividad de cada departamento.
- ✓ Elaboración de un instructivo de coordinación de unidades en el que se detalle las mejores técnicas para armonizar los esfuerzos.
- ✓ Realizar charlas sobre la importancia de mantener la imagen institucional y de la cual todos somos parte.
- ✓ Incentivar hacia la facilidad de la comunicación en todos los niveles, que elimina la posibilidad de procesos fallidos.

d) De disminución

- ✓ Realización de un plan de mejoramiento de procesos que ayude a minimizar tiempos de respuesta.
- ✓ Elaboración de un proyecto para dar seguridad a la información que se guarda en el sistema automatizado, logrando altos índices de confiabilidad.
- ✓ Realizar un seguimiento y estudio de cómo minimizar costos en los procesos, para cubrir necesidades prioritarias.

2.4.6. Plan Operativo y Presupuesto 2009

CUADRO 2.1: PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DPTO OBTENCIÓN DEL RECURSO HUMANO

	ME TA AN UA L	PRESU- PUEST O	METAS MENSUALES																							
			E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
A. CONVOCAT ORIA	25 %	\$31500																								
1. Escuela de Infantería Aérea	35 %						50 %	50 %									50 %	50 %								
2. Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella B."	35 %								100 %	100 %																
3. Escuela Técnica de la Fuerza Aérea	30 %										100 %	100 %														
B. RECLUTAMI ENTO Y SELECCIÓN	25 %																									
1. Escuela de Infantería Aérea	35 %						10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %			10 %	10 %	10 %	10 %	15 %	15 %		
2. Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella B."	35 %								10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	20 %	20 %	20 %	20 %	30 %	30 %						
METAS MENSUALES																										

	ME TA AN UA L	PRESU- PUEST O	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
3. Escuela Técnica de la Fuerza Aérea	30 %										20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %						
C. INGRESO	25 %																									
1. Escuela de Infantería Aérea	35 %																100 %	100 %								
2. Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella B."	35 %																		100 %	100 %						
3. Escuela Técnica de la Fuerza Aérea	30 %																		100 %	100 %						
D. CONTRATA CIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS	25 %																									
1. Receptar requerimientos necesidad institucional de Servidores Públicos	20 %					25 %	25 %					25 %	25 %						25 %	25 %					25 %	
2. Tramitar autorización del Ministerio de Defensa Nacional	20 %					25 %	25 %					25 %	25 %						25 %	25 %					25 %	
3. Comunicar repartos para iniciar concurso.	20 %					25 %	25 %					25 %	25 %						25 %	25 %					25 %	

META ANUAL	PRESUPUESTO	METAS MENSUALES																							
		E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
4. Tramitar nombramiento provisional de Servidores Públicos	10 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
5. Tramitar nombramiento regular de Servidores Públicos	10 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
6. Tramitar nombramiento Empleados Civiles contratados FAE	20 %			50 %	50 %					50 %	50 %														

CUADRO 2.2: PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DPTO EMPLEO DEL RECURSO HUMANO

META ANUAL	PRESUPUESTO	METAS MENSUALES																							
		E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
A. DISTRIBUCIÓN Y REDISTRIBUCIÓN	20%	\$33200																							
1. Pases y prestaciones de servicios de señores Oficiales	35%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
2. Pases y prestaciones de servicios de señores Aerotécnicos	35%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	

		METAS MENSUALES																							
META ANUAL	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
3. Traslados de Servidores Públicos	30%					25%	25					25%	25					25%	25					25%	
B. CLASIFICACIÓN Y VALORACION DE PUESTOS	20%																								
1. Tramitar y publicar concesión CEFAE Adicional	35%					25%	25					25%	25					25%	25					25%	
2. Elaborar informes de reclasificación	35%					25%	25					25%	25					25%	25					25%	
3. Tramitar y publicar autorizaciones de uso de Alas	30%					25%	25					25%	25					25%	25					25%	
C. SELECCIÓN AGREGADOS Y AYUDANTES ADMINISTRATIVOS	20%																								
1. Tramitar selección Oficiales XXXIII Promoción para el cumplimiento de funciones de Agregados Aéreos, Adjuntos y Representantes ante Organismos Internacionales	40%					3	3																		
2. Tramitar selección Aerotécnicos para el cumplimiento de funciones de Ayudantes Administrativos y Seguridad de las Agregadurías Aéreas y OLFAMIA	40%					1	1																		

		METAS MENSUALES																							
META ANUAL	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
3. Tramitar incorporación a las FF.AA. de Oficiales y Aerotécnicos finalizadas las funciones en las Agregadurías, Organismos Internacionales y OLFAMIA.	20%													3	3										
D. COMISIONES AL EXTERIOR	20%																								
1. Elaborar acuerdos de comisiones y entrenamientos al exterior	20%					25%	25%					25%	25%					25%	25%					25%	
2. Elaborar resoluciones	20%					25%	25%					25%	25%					25%	25%					25%	
3. Tramitar visas y permisos de migración para el personal militar y civil que viaja en comisión de servicios al exterior	20%					25%	25%					25%	25%					25%	25%					25%	
4. Adquirir pasajes para el personal militar y civil que viaja en comisión de servicios al exterior	20%					25%	25%					25%	25%					25%	25%					25%	
5. Adquirir pasaportes para el personal militar y civil que viaja en comisión de servicios al exterior	20%					25%	25%					25%	25%					25%	25%					25%	
E. SEPARACIONES Y RETIROS	20%																								

METAS MENSUALES

	META ANUAL	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
1. Tramitar disponibilidades del personal militar	35%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
2. Tramitar bajas del personal militar	35%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
3. Tramitar la cesación de funciones del personal de servidores públicos	30%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	

CUADRO 2.3: PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DPTO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

	MET A ANUAL	PRESUPUESTO	METAS MENSUALES																								
			E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D		
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	
A. ASCENSOS	35%	\$41200																									
1. Citar al cumplimiento de requisitos	20%													1.0	89												
2. Ingresar requisitos a la base de datos para el ascenso	20%													530	420	523	523										
3. Enviar información al Consejo respectivo	10%															10	10	53									
4. Publicar ascenso provisional	20%																	800	581								

		METAS MENSUALES																								
MET A ANUAL	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D		
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	
5. Publicar ascenso definitiva	20%																				1.000	1000				
6. Ingresar información de ascenso al Sistema AS-400	10%																							1.000		
B. MÉRITOS Y DEMÉRITOS	35%																									
1. Tramitar condecoraciones por tiempo de servicio institucional	25%					25%	25%			25%	25%							25%	25%						25%	
2. Tramitar condecoraciones honoríficas del personal militar y civil	25%							10%	10%	10%	10%	10%	10%	15%			15%	15%			30%	30%	5%		5%	
3. Enviar información al Consejo de la Condecoración	25%																	100%	100%							
4. Tramitar deméritos del personal militar/civil	25%					25%	25%			25%	25%							25%	25%						25%	

		METAS MENSUALES																							
MET A ANUAL	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
C. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	30%																								
1. Administrar el Sistema de evaluación del Desempeño profesional para el personal militar FAE	100%	50%	50%											50%											

CUADRO 2.4: PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DPTO SISTEMAS DE INFORMACIÓN

		METAS MENSUALES																							
MET A ANUAL	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
A. REGISTROS DE PERSONAL	35%	\$350																							
1. Actualizar información en las tarjetas AP-7, de las novedades publicadas en las OGFAE	10%						25%	25%						25%	25%					25%	25%				25%

	MET A ANUA L	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
2. Actualizar información en las tarjetas AP-7, de las novedades publicadas en las OGM	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
3. Actualizar información en las tarjetas AP-7, de las novedades del personal de señores Oficiales, Aerotécnicos y Servidores	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
4. Automatización Integral de la Tarjeta de Filiación AP-7	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
5. Actualizar en el Sistema AS-400 de las novedades publicadas en las OGFAE	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
6. Actualizar en el Sistema AS-400 de las novedades publicadas en las OGM	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
7. Ingresar información en el Sistema AS-400 del personal de Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos.	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
8. Elaborar Currículum Vitae del personal de Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
9. Elaborar y distribuir escalafones de la Fuerza Aérea	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %
10. Reproducir y distribuir la OGMinisterial	10%						25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %

		METAS MENSUALES																							
MET A ANUA L	PRESUPUESTO	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
		P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
11. Registrar información de novedades del personal de señores Oficiales, a los libros de vida.	10%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
B. ARCHIVO	35%	\$350																							
1. Archivar documentos en las expedientes del personal militar y civil FAE.	50%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
2. Proporcionar información de los expedientes del personal militar y civil, al sistema de personal para la toma de decisiones.	50%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
C. REPRODUCCIÓN Y ENCUADERNACIÓN	30%	\$300																							
1. Elaborar la OGFAE	35%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
2. Reproducir la OGFAE	35%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	
3. Elaborar e imprimir diplomas y entregar preseas de condecoraciones al personal militar y civil FAE	30%					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	25 %					25 %	

CUADRO 2.5: PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DPTO APOYO ADMINISTRATIVO

	MET A ANUAL	PRESUPUESTO	METAS MENSUALES																							
			E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
A. APOYO ADMINISTRATIVO	100%	\$3300																								
1. Administrar la documentación que ingresa y sale del despacho del señor Director de Personal Fae	100%				10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%		

CUADRO 2.6: PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO CAPACITACIÓN

	MET A ANUAL	PRESUPUESTO	METAS MENSUALES																							
			E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
A. CAPACITACIÓN	100%	\$6463																								
1. Motivación y desarrollo de personal	30%									50%	0%	25%	0%			25%	0%	25%	0%							
2. Competencias y apoyo al talento humano	30%									25%	0%	25%	0%	25%	2	25%	0%	25%	0%							
3. Administración del Tiempo	20%									25%	0%	25%	0%	25%	2	25%	0%	25%	0%							
METAS MENSUALES																										

	MET A ANU AL	PRESUPUEST O	E		F		M		A		M		J		J		A		S		O		N		D	
			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E			P	E	P	E	P	E	P	E	P	E
4. Administración de Recursos Humanos	20%												25 %	0 %	50 %	5 0			25 %	0 %					25 %	
5. Informática Avanzada	20%												25 %	0 %	25 %	2 5	25 %	0 %	25 %	0 %						

FUENTE: DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

ELABORADO: DIEGO G TERAN P

Nota: El presupuesto de la Dirección de Personal se subdivide en 6 proyectos que abarcan la ejecución total del flujo de caja durante el año fiscal, mismo que asciende a \$166.663, en las tablas se muestra los porcentajes de ponderación de cada actividad, meta anual y presupuesto asignado, así como los porcentajes de lo ejecutado frente a lo planificado mensualmente hasta el mes de octubre del 2009, en lo que corresponde al último cuatrimestre de gestión.

2.4.7. Mapa Estratégico

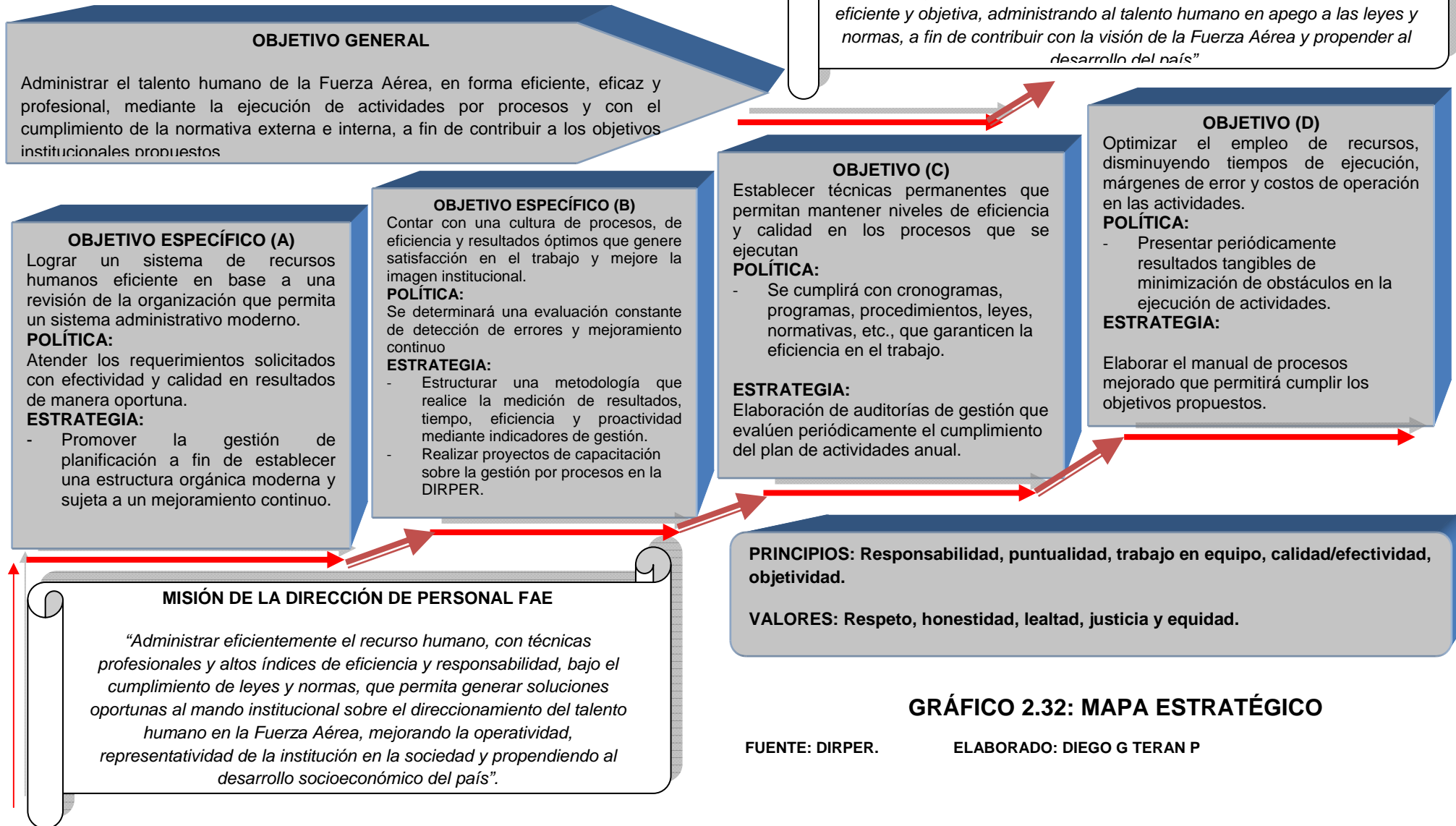


GRÁFICO 2.32: MAPA ESTRATÉGICO

FUENTE: DIRPER.

ELABORADO: DIEGO G TERAN P

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones de causa y efecto que tienen los componentes del direccionamiento estratégico como son la visión, misión, valores, principios, objetivos, políticas y estrategias.

CAPÍTULO III

**ANÁLISIS DE PROCESOS
DE LA DIRECCIÓN DE
PERSONAL FAE**

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL FAE

El objetivo del presente capítulo es realizar un inventario de los procesos que se ejecutan en la Dirección de Personal FAE, identificando los procesos críticos e importantes, realizar el mapeo de procesos estratificándolos en gobernantes, productivos y habilitantes. Posterior se realizará un análisis de cada proceso para determinar tiempos, responsables, productos y servicios que se logran con su cumplimiento y su impacto en cuanto al presupuesto. Es decir, un análisis detallado de todos los elementos que componen la cadena de valor de la unidad en estudio, con el fin de realizar un mejoramiento tangible del servicio que se entrega.

3.1 Cadena de valor empresarial

Definición.- La cadena de valor empresarial establecida por Michael Porter, es un modelo que identifica todas las fuentes de generación de valor para el cliente, un instrumento teórico en el cual se incluye todas las actividades que en conjunto se realizan en una organización para determinar cómo se interrelacionan los procesos y la manera en que se agrega valor para la entrega de un producto o servicio final. La cadena de valor identifica actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en actividades primarias y de apoyo.

Actividades primarias.- Las actividades primarias que se identifican en la cadena de valor son todas aquellas que contribuyen al desarrollo del producto o servicio, así como todos los procesos trascendentales para el mismo como producción, logística, comercialización, venta y post venta.

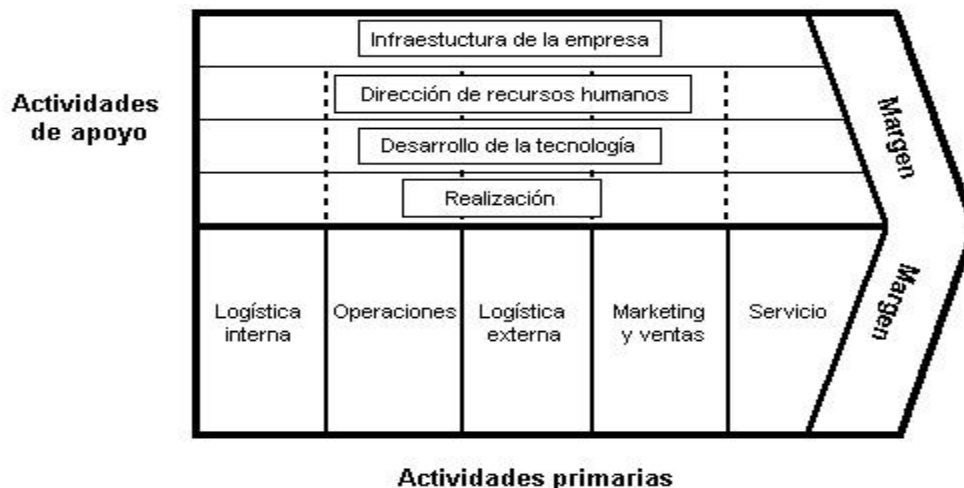
La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los

competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.¹

Actividades de soporte.- Son todas aquellas actividades que sirven de apoyo a las actividades primarias, es decir, aquellas que soportan la actividad básica de la empresa como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general), entre otras.

El Margen.- Constituye la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

GRÁFICO 3.1: CADENA DE VALOR EMPRESARIAL



FUENTE: PAGINA WEB GRUPO CONSULTORIA

A continuación detallamos el gráfico de la cadena de valor institucional de la Fuerza Aérea:

¹ www.grupoconsultoria.com

Gustavo Oswaldo Villa

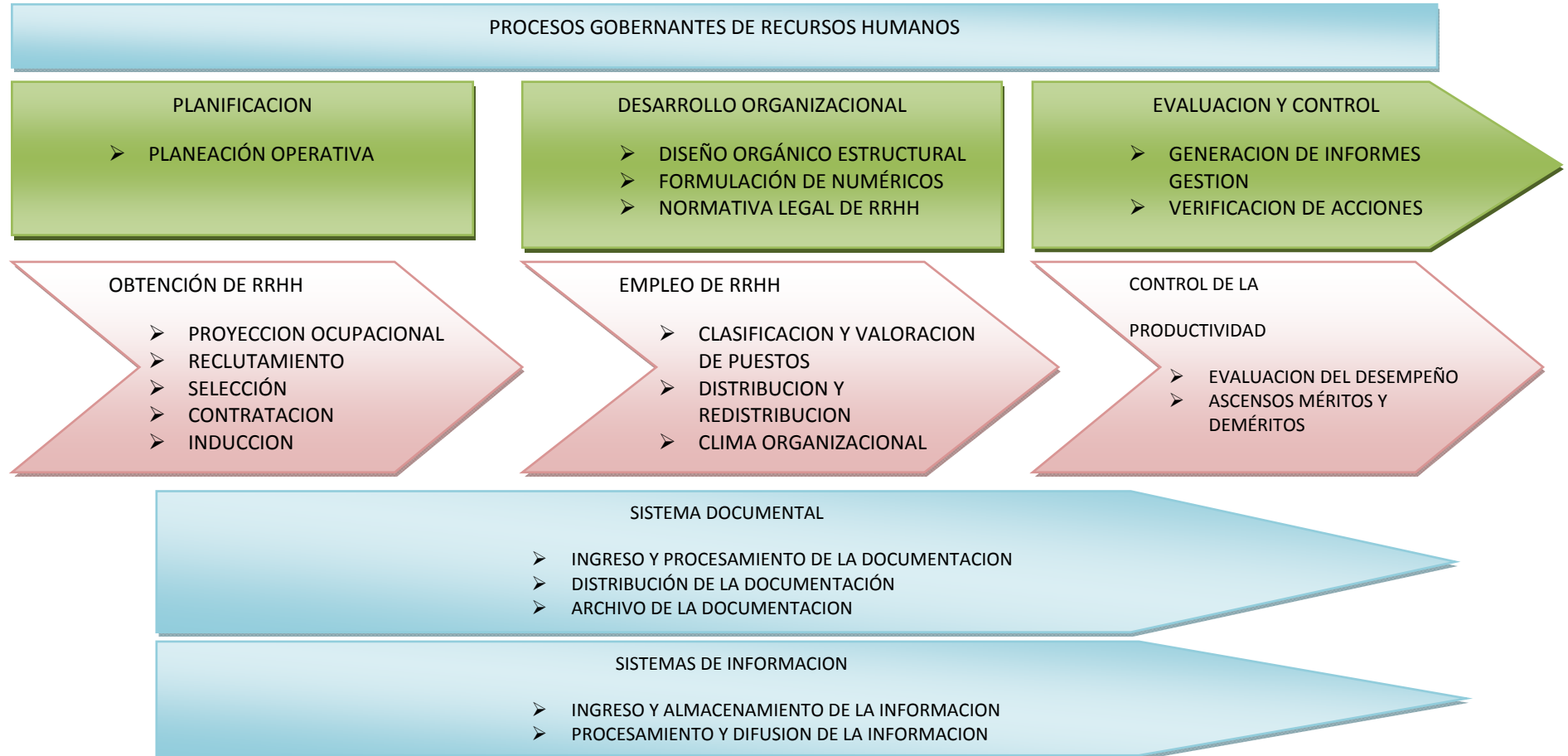
GRÁFICO 3.2: CADENA DE VALOR DE LA FUERZA AÉREA



FUENTE: DIRECCION DESARROLLO INSTITUCIONAL

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

GRÁFICO 3.3: CADENA DE VALOR DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL FAE



FUENTE: DIRECCION DE PERSONAL FAE

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

La gestión de recursos humanos en la cadena de valor institucional, como se muestra en el gráfico 3.2, está inmersa en los procesos de soporte o corresponde a un proceso habilitante.

En la cadena de valor de la Dirección de Personal FAE, podemos observar tres procesos gobernantes, tres procesos creadores de valor y dos procesos de soporte que generan el cumplimiento del servicio al cliente interno y externo.

3.2 Diagrama IDEF-0

La metódica del SADT se elaboró, principalmente por Douglas Ross, en los años 1960 para el tratamiento de sistemas complejos mediante la construcción de modelos. El método recurre a la semántica gráfica para ayudar a estructurar y precisar la semántica del lenguaje natural que se emplea al construir un modelo:

Un modelo SADT:

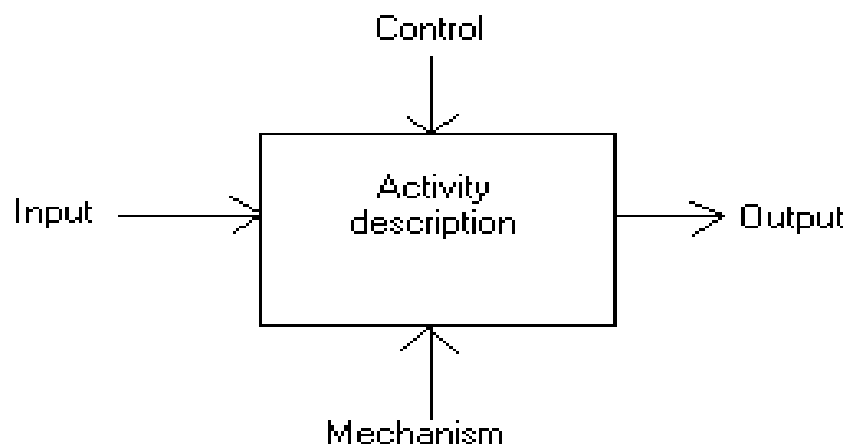
- Selecciona un único objetivo, una única intención, y una única perspectiva en el planteamiento del problema.
- La intención o finalidad se formula en una serie de cuestiones a que deberá responder el modelo.
- La perspectiva o punto de vista formula la definición del planteamiento del problema.
- La estructura del modelo obedece a los principios de descomposición de complejidad en árboles con configuración jerárquica-arborescente: aparece tanto mayor detalle cuanto más se avanza en el despliegue de los niveles jerárquicos del modelo.

Cada diagrama representa una transformación, el diagrama incluye cuatro factores: entradas, controles, mecanismos, y salidas. Las entradas o inputs son los ítems de los datos que se transforman para originar

outputs. Los controles son ítems tales como presupuesto y horario que suponen constreñimientos sobre el proceso que es descrito; los mecanismos son ayudas externas al proceso, tal como herramientas y técnicas usadas para realizar la transformación. Así, cada diagrama se dibuja como bloque con tres flechas que entran y una de salida. Como sucede con muchos otros métodos, los diagramas se ordenan en una jerarquía para mostrar más detalle en niveles más bajos.

El esquema de los elementos básicos del IDEF0 es:

GRÁFICO 3.4: ELEMENTOS BÁSICOS DEL DIAGRAMA IDEF0



FUENTE: PAGINA WEB GRUPO CONSULTORIA

Este diagrama global o de alto nivel puede considerarse como objeto que luego se reescribe como varios diagramas de nivel inferior. Este es el esquema de base al posterior modelo IDEF0.

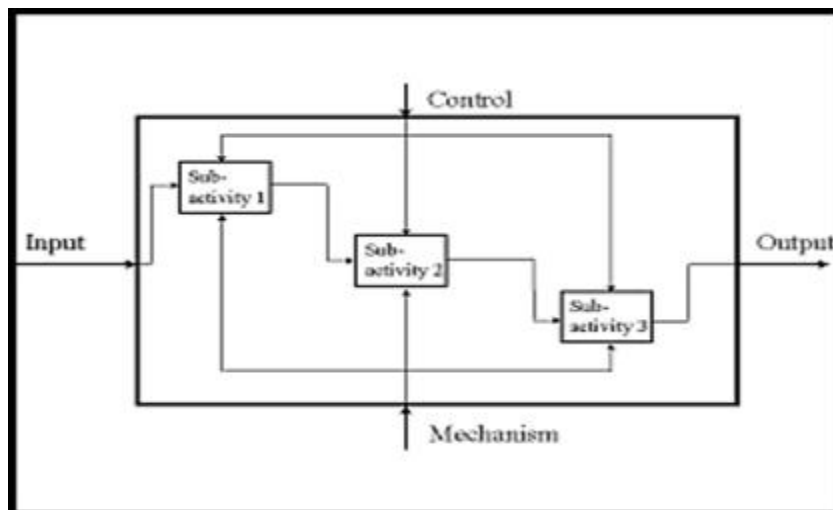
El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.

Es una guía en la descripción de cada proceso o actividad considerada como combinación de cinco magnitudes básicas que se representan gráficamente como:

- 1) Procesos o actividades
- 2) inputs (insumos)
- 3) controles,
- 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas
- 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos ²

La metódica del IDEF trabaja con una lógica de desglose que permite pasar del análisis de un proceso global al de sus subprocesos (similar a la lógica en la programación por objetos).

GRÁFICO 3.5: JERARQUIZACIÓN DE ELEMENTOS DEL IDEF0



FUENTE: PAGINA WEB CEPADÉ

²http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/org_praxis/planificar/unidades_didactic/9_tools_modeliz_plan.htm

Elementos básicos en la descripción IDEF0

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos, que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento.

La semántica de utilización de estos elementos gráficos es la siguiente:

Actividad: se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación, en nuestro caso sería la recepción, análisis, tratamiento y entrega.

Entrada: se representa con una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida. (Atención de reclamos, solicitudes, consultas y denuncias)

Salida: se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad.

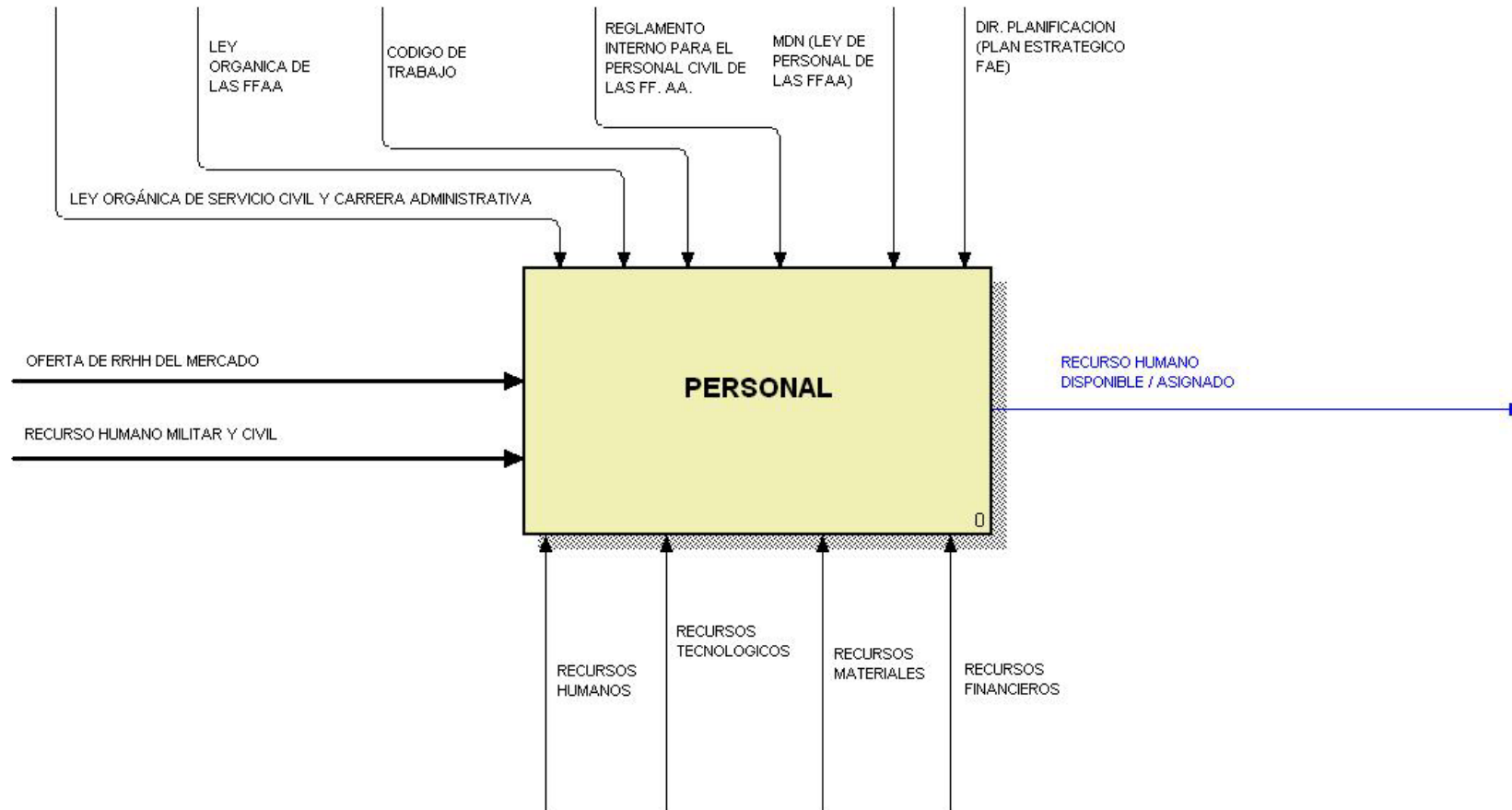
(Solventar consultas, atender solicitudes, resolución de reclamos, reporte de denuncias y satisfacción al cliente)

Control: se representa con una flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no. Ejemplo: Leyes, Reglamentos, Regulaciones, Ordenanzas, etc.

Sujeto: se representa con una flecha entrando por la parte inferior, indica los recursos que ejecutan una actividad. Ejemplo: Recursos Humanos, Financieros, Equipos, Materiales, Infraestructura, etc.

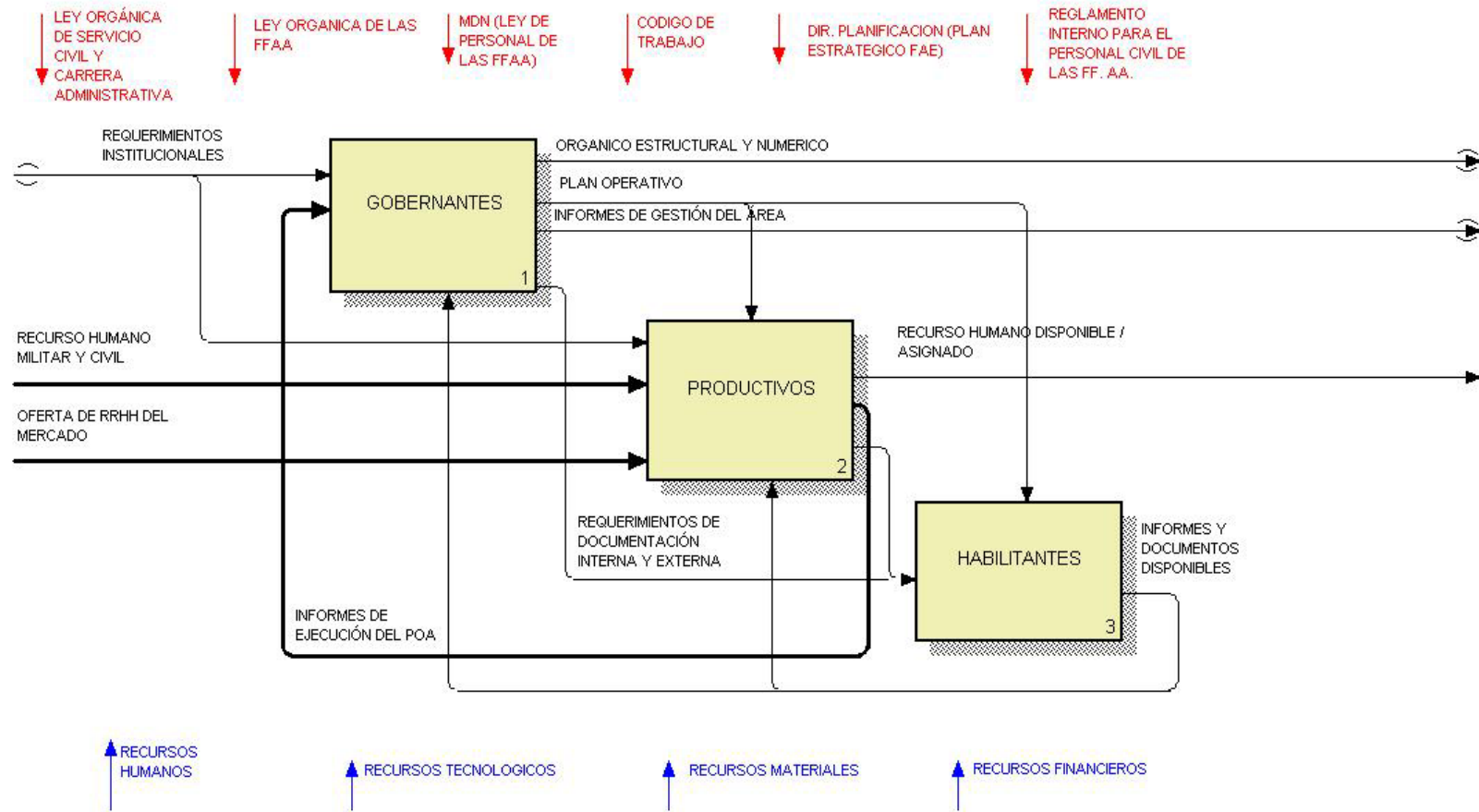
A continuación el modelo IDEF0 de la Dirección de Personal FAE:

GRÁFICO 3.6: IDEF0 DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: DIRPER FAE

GRÁFICO 3.7: IDEF0 DE PROCESOS DIRECCIÓN DE PERSONAL FAE



FUENTE: DIRPER FAE

3.3 Inventario de procesos

Realizar el inventario de procesos nos permite obtener información detallada para la jerarquización de los procesos tanto gobernantes, productivos o generadores de valor y habilitantes llegando al nivel de subprocesos.

TABLA 3.1: INVENTARIO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL FAE

<i>DIRECCIÓN DE PERSONAL FAE</i>	
<i>PROCESOS</i> <i>Fecha de revisión: 27 de noviembre de 2009</i>	
DETALLE DE PROCESOS	
GOBERNANTES	
PLANIFICACIÓN	
<i>Planeación operativa</i>	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
<i>Diseño orgánico estructural</i>	
<i>Formulación de numericos</i>	
<i>Normativa legal</i>	
EVALUACION Y CONTROL	
<i>Generación de informes de gestión</i>	
<i>Verificación de acciones correctivas</i>	
PRODUCTIVOS	
OBTENCION	
PROYECCIÓN OCUPACIONAL	
<i>Plan de Completamiento de Efectivos</i>	
RECLUTAMIENTO	
<i>Investigación de Mercados de Oferentes</i>	

DETALLE DE PROCESOS
<i>Convocatoria</i>
<i>Recepción y verificación de documentos</i>
SELECCION
<i>Diseño de Técnicas de Selección(Pruebas)</i>
<i>Ejecución de Pruebas, Entrevista Final y Decisión de Contratación</i>
CONTRATACION
<i>Elaboracion, Legalización y Registro de Contrato</i>
<i>Servicios Ocasionales y Profesionales</i>
INDUCCION
<i>Diseno y Ejecución de la Induccion</i>
<i>Seguimiento y Evaluacion de Impacto</i>
EMPLEO
CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS
<i>Cefae adicional</i>
<i>Reclasificación</i>
<i>Uso de alas</i>
DISTRIBUCION Y REDISTRIBUCION
<i>Asignacion</i>
<i>Retiro y cesación de funciones</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL
<i>Entorno Laboral</i>
<i>Entorno Fisico y material</i>
CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
<i>Planificación de la Evaluacion</i>
<i>Ejecución de la Evaluacion</i>
<i>Ejecucion de las partes del proceso de Evaluacion</i>
<i>Control y evaluación (Informe de Resultados de Evaluacion)</i>
ASCENSOS, MERITOS Y DEMERITOS

DETALLE DE PROCESOS
<i>Recopilacion de Informes de Evaluacion</i>
<i>Analisis y Decision</i>
<i>Notificacion</i>
<i>Publicacion</i>
<i>Ejecucion del Ascenso, Merito y Demerito</i>
<i>Ingreso de personal</i>
HABILITANTES
SISTEMA DOCUMENTAL
<i>Archivo de la documentación</i>
<i>Difusión de la información</i>
SISTEMAS DE INFORMACION
<i>Ingreso y almacenamiento de información</i>
<i>Procesamiento y difusión de la información</i>

FUENTE: DIRPER

ELABORADO: DIEGO G TERAN P

3.4 Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes que se ejecutan en la Dirección de Personal corresponden al proceso de planificación con un subproceso, desarrollo organizacional con tres subprocesos y evaluación y control con dos subprocesos.

Los procesos Gobernantes se detallan a continuación:

TABLA 3.2: PROCESOS GOBERNANTES

GOBERNANTES
PLANIFICACION
<i>Planeación operativa</i>
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

GOBERNANTES
<i>Diseño orgánico estructural</i>
<i>Formulación de numericos</i>
<i>Normativa legal</i>
EVALUACION Y CONTROL
<i>Generación de informes de gestión</i>
<i>Verificación de acciones correctivas</i>

FUENTE DIRPER

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

3.5 Procesos Básicos

Los procesos básicos o creadores de valor que se ejecutan en la Dirección de Personal son el proceso de obtención que comprende cinco subprocesos, el proceso de empleo que contiene tres subprocesos y control de la productividad con dos subprocesos.

Los procesos básicos se detallan a continuación:

TABLA 3.3: PROCESOS PRODUCTIVOS

PRODUCTIVOS
OBTENCION
<i>PROYECCIÓN OCUPACIONAL</i>
<i>Plan de Completamiento de Efectivos</i>
<i>RECLUTAMIENTO</i>
<i>Investigación de Mercados de Oferentes</i>
<i>Convocatoria</i>
<i>Recepción y verificación de documentos</i>
<i>SELECCION</i>
<i>Diseño de Técnicas de Selección(Pruebas)</i>
<i>Ejecucion de Pruebas, Entrevista Final y Decisión de Contratación</i>

PRODUCTIVOS
CONTRATACION
<i>Elaboracion, Legalización y Registro de Contrato</i>
<i>Servicios Ocasionales y Profesionales</i>
INDUCCION
<i>Diseno y Ejecución de la Induccion</i>
<i>Seguimiento y Evaluacion de Impacto</i>
EMPLEO
CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS
<i>Cefae adicional</i>
<i>Reclasificación</i>
<i>Uso de alas</i>
DISTRIBUCION Y REDISTRIBUCION
<i>Asignacion</i>
<i>Retiro y cesación de funciones</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL
<i>Entorno Laboral</i>
<i>Entorno Fisico y material</i>
CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD
EVALUACION DEL DESEMPEÑO
<i>Planificación de la Evaluacion</i>
<i>Ejecución de la Evaluacion</i>
<i>Ejecucion de las partes del proceso de Evaluacion</i>
<i>Control y evaluación (Informe de Resultados de Evaluacion)</i>
ASCENSOS, MERITOS Y DEMERITOS
<i>Recopilacion de Informes de Evaluacion</i>
<i>Analisis y Decision</i>
<i>Notificacion</i>
<i>Publicacion</i>

PRODUCTIVOS	
<i>Ejecucion del Ascenso, Merito y Demerito</i>	
<i>Ingreso de personal</i>	

FUENTE DIRPER ELABORADO DIEGO G TERAN P

El proceso de capacitación del recurso humano de la Fuerza Aérea lo ejecuta el Comando de Educación y Doctrina en lo referente al desarrollo de cursos de capacitación y perfeccionamiento, en el país o en el exterior que sean estipulados como requisitos de ascenso en el grado militar, por tal motivo ese proceso no consta en el inventario como proceso de valor.

3.6 Procesos Habilitantes

Los procesos habilitantes o de soporte corresponden a los procesos de sistema documental con tres subprocesos y sistemas de información con dos subprocesos.

Se detallan los procesos habilitantes:

TABLA 3.4: PROCESOS HABILITANTES

HABILITANTES
SISTEMA DOCUMENTAL
<i>Archivo de la documentación</i>
<i>Difusión de la información</i>
SISTEMAS DE INFORMACION
<i>Ingreso y almacenamiento de información</i>
<i>Procesamiento y difusión de la información</i>

FUENTE DIRPER ELABORADO: DIEGO G TERAN P

3.7 Selección de procesos

La selección de los procesos que se detallan en la Tabla 3.1, nos servirá para identificar que procesos es necesario evaluar, por su alta incidencia

en el servicio final que entrega la Dirección de Personal a la institución. Se toma como herramienta el planteamiento de cuestionamientos a los procesos en base a preguntas, que son sujeto de valoración de la siguiente manera:

Respuesta de tipo afirmativa: valoración 01.

Respuesta de tipo negativa: valoración 00.

Las preguntas que han sido diseñadas para la investigación son las siguientes:

- ¿El proceso permite mejorar las actividades de la institución y de la Dirección de Personal?
- ¿Este proceso es generador de valor?
- ¿El proceso reduce tiempos y costos?
- ¿Existe satisfacción en los resultados que entrega el proceso?
- ¿Si se mejora este proceso aportará al cumplimiento de los objetivos?
- ¿Este proceso es trascendental para realizar el servicio final?

Cada proceso ha sido evaluado con estas preguntas obteniendo los siguientes resultados:

TABLA 3.5: SELECCIÓN DE PROCESOS

ORD	PROCESO	PREGUNTAS						TOT AL	PROCESOS SELECCIONA DOS
		A	B	C	D	E	F		
1	GOBERNANTES								
1.1	PLANIFICACION								
1.1.1	PLANEACIÓN OPERATIVA	0	0	1	1	1	1	4	

ORD	PROCESO	PREGUNTAS						TOT AL	PROCESOS SELECCIONA DOS
		A	B	C	D	E	F		
1	GOBERNANTES								
1.2	DESARROLLO ORGANIZACIONAL								
1.2.1	DISEÑO ORGÁNICO ESTRUCTURAL	1	0	1	0	1	0	3	
1.2.2	FORMULACIÓN DE NUMERICOS	1	0	1	0	1	1	4	
1.2.3	NORMATIVA LEGAL	1	0	1	0	1	0	3	
1.3	EVALUACION Y CONTROL								
1.3.1	GENERACIÓN DE INFORMES DE GESTIÓN	0	0	0	1	1	0	2	
1.3.2	VERIFICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS	0	0	1	0	1	0	2	
2	PRODUCTIVOS								
2.1	OBTENCION								
2.1.1	PROYECCIÓN OCUPACIONAL	1	1	1	1	1	1	6	x
2.1.1.1	Plan de completamiento de efectivos	1	1	1	1	1	1	6	x
2.1.2	RECLUTAMIENTO								
2.1.2.1	Investigación de mercados oferentes	1	1	0	1	1	1	5	x
2.1.2.2	Convocatoria	1	1	0	1	1	1	5	x
2.1.2.3	Recepción y verificación de documentos	1	1	0	1	1	1	5	x
2.1.3	SELECCION								
2.1.3.1	Diseño y Técnicas de selección	1	1	0	1	0	1	4	
2.1.3.2	Ejecución de pruebas	1	1	1	1	1	1	6	x
2.1.4	CONTRATACION								
2.1.4.1	Elaboración del contrato	1	1	1	1	0	1	5	x
2.1.5	INDUCCION	1	1	0	1	0	0	3	
2.1.5.1	Diseño de la inducción	1	1	0	1	0	0	3	
2.2	EMPLEO								
2.2.1	CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS								
2.2.1.1	Cefae adicional	1	1	0	0	1	0	3	
2.2.1.2	Reclasificación	1	1	1	1	1	1	6	x
2.2.1.3	Uso de alas	0	1	0	1	0	0	2	
2.2.2	DISTRIBUCION Y REDISTRIBUCION								
2.2.2.1	Asignación exterior	1	1	0	1	0	0	3	
2.2.2.2	Asignación personal militar y civil	1	1	1	1	1	1	6	x
2.2.2.3	Retiros	1	1	0	1	0	1	4	
2.2.2.4	Cesación de funciones	1	1	0	1	0	1	4	
2.3	CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD								

ORD	PROCESO	PREGUNTAS						TOT AL	PROCESOS SELECCIONA DOS
		A	B	C	D	E	F		
2	PRODUCTIVOS								
2.3.1	EVALUACION DEL DESEMPEÑO								
2.3.1.1	Planeación de la evaluación	1	1	0	1	0	1	4	
2.3.1.2	Ejecución de la evaluación	1	1	0	1	0	1	4	
2.3.1.3	Ejecución de las partes del proceso de evaluación	1	1	0	1	0	1	4	
2.3.1.4	Control y evaluación	1	1	0	1	0	1	4	
2.3.2	ASCENSOS, MERITOS Y DEMERITOS								
2.3.2.1	Recopilación de informes	0	1	0	1	1	1	4	
2.3.2.2	Análisis y decisión	1	1	0	1	0	1	4	
2.3.2.3	Notificación	0	1	0	1	0	1	3	
2.3.2.4	Publicación	1	1	0	1	0	1	4	
2.3.2.5	Ejecución	1	1	0	1	0	1	4	
3	HABILITANTE								
3.1	SISTEMA DOCUMENTAL								
3.1.1	ARCHIVO DE LA DOCUMENTACION	1	0	1	0	1	0	3	
3.1.2	DIFUSION DE LA INFORMACION (ARCHIVO)	1	0	1	0	1	0	3	
3.2	SISTEMAS DE INFORMACION								
3.2.1	INGRESO Y ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN	1	0	0	1	1	1	4	
3.2.2	PROCESAMIENTO Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN	1	0	1	1	1	0	4	

FUENTE DIRPER

ELABORADO: DIEGO G TERAN P

Una vez establecidos los resultados se ha considerado aquellos subprocesos que por su importancia han obtenido las mayores puntuaciones comprendidos en una valoración de 6 y 5 puntos logrando 9 de alta incidencia.

- **Mapa de Procesos**

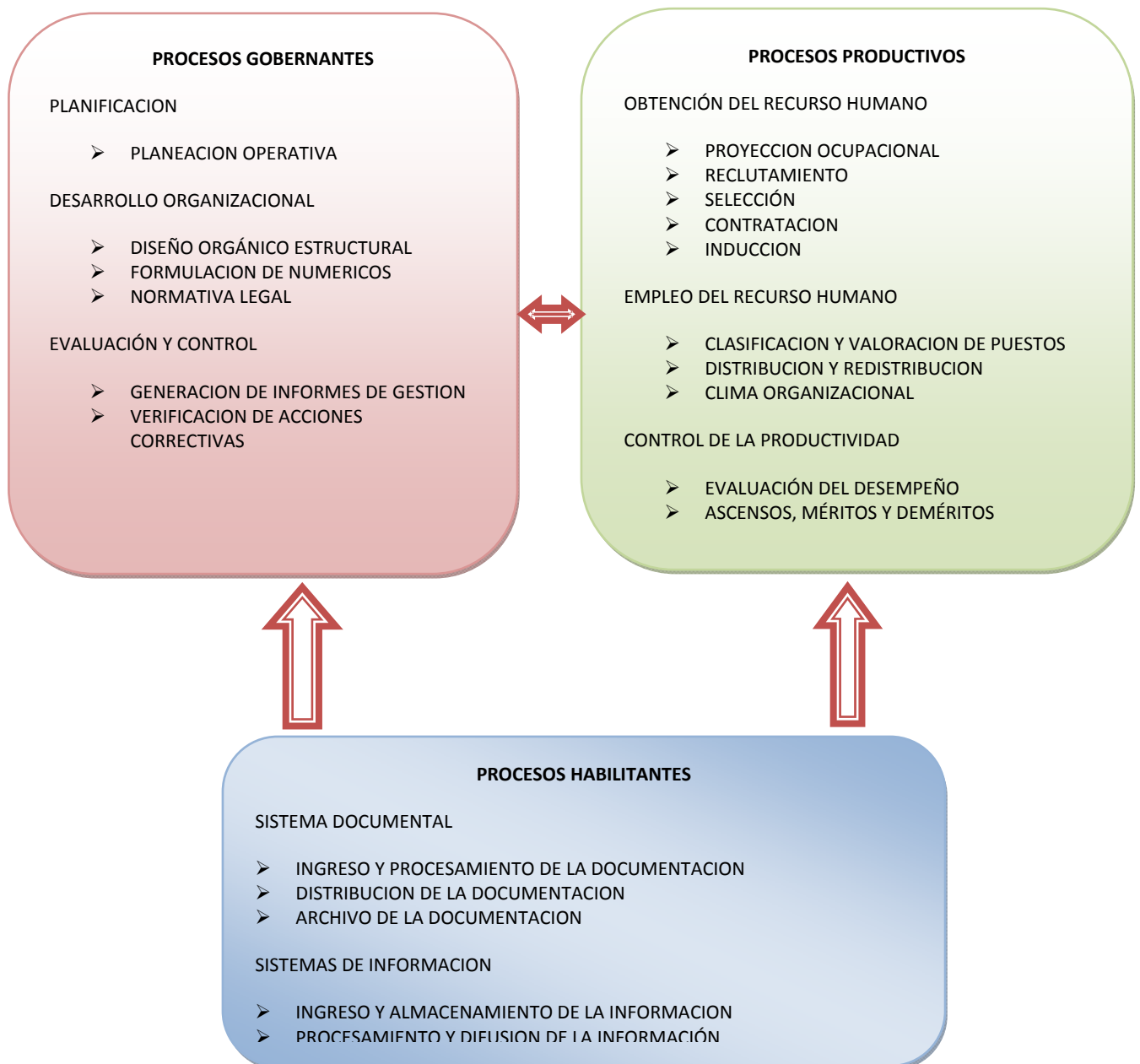
En el mapa de procesos de la Dirección de Personal FAE se detallarán todos los procesos y subprocesos para visualizar a aquellos que han sido seleccionados y que serán sujeto de evaluación y mejoramiento.

Como definición, el mapa de procesos es una herramienta que permite visualizar el despliegue y conformación de los niveles de procesos de una

organización, ofrece una visión general del sistema de gestión en el que se representan los procesos que componen dicho sistema, así como sus relaciones principales representadas mediante flechas y registros que son los flujos de información.

El mapa de procesos contiene los procesos seleccionados críticos y sujetos a un mejoramiento de acuerdo al gráfico siguiente:

GRÁFICO 3.8: MAPA DE PROCESOS



3.8 Hoja de Costos de Operaciones, Personal y total

La hoja de costos operativos y de personal es una herramienta que permite medir y ponderar los costos que se incurre en la ejecución de los procesos, tanto en la parte de remuneración del recurso humano como todo el conjunto de gastos operativos de la Dirección de Personal FAE.

En la hoja de costos de operación irá detallado todas las partidas presupuestarias u gastos de servicios básicos que son ejecutadas a lo largo del año como gastos operativos que están directamente relacionados con la ejecución de los procesos seleccionados en la tabla 3.5, para de los totales anuales dividir para el número total de personas asignadas a la Dirección de Personal y llegar al costo por minuto de operación de cada partida cuya sumatoria será el coeficiente final. En razón de que la Dirección de Personal no cuenta con presupuesto individual para servicios básicos se ha realizado un cálculo estimado del mismo dividiendo el total del presupuesto de servicios básicos para el número de pisos del edificio del Comando General.

En la hoja de costos del recurso humano se detallará el sueldo o haber militar del personal que está inmerso directamente en los procesos seleccionados en los niveles Directivos, Jefaturas de Departamento, Supervisores, Técnicos y Ayudantes, para determinar por cada cargo o puesto el valor por minuto de remuneración, cálculo que servirá para obtener los costos totales de utilización del recurso humano en cada proceso, es decir, se obtiene un coeficiente específico por persona.

Finalmente el cálculo total de costos de operación y cada persona involucrada en el proceso, son sumados para obtener el coeficiente de costo total como se detalla en las tablas subsiguientes:

CUADRO 3.1: HOJA DE COSTO DE OPERACIONES DIRPER.

COSTO OPERATIVO	ANUAL	COSTO ANUAL POR PERSONA	MENSUAL	DIARIO : mensual/ 20 días	HORA: diario /08 horas	MINUTO: hora/60 minutos
Energía eléctrica	3095,24	61,90	5,16	0,2579	0,0322	0,0005
Agua potable.	857,14	17,14	1,43	0,0714	0,0089	0,0001
Teléfono y comunicaciones	2904,76	58,10	4,84	0,2421	0,0303	0,0005
Materiales de oficina	1300,00	92,86	7,74	0,3869	0,0484	0,0008
Viaticos subsistencias interior y exterior	18400,00	1314,29	109,52	5,4762	0,6845	0,0114
Servicios generales difusion y publicidad	10000,00	714,29	59,52	2,9762	0,3720	0,0062
Materiales de impresión	20000,00	1428,57	119,05	5,9524	0,7440	0,0124
Instalacion, mantenimiento, reparacion maquinaria, equipo y mobiliario	2132,07	152,29	12,69	0,6345	0,0793	0,0013
TOTAL	58689,21	3839,43	319,95	15,9976	1,9997	0,0333

FUENTE: DIRECCION ADMINISTRATIVA LOGISTICA/DPTO DESARROLLO GESTION DIRPER

ELABORADO. DIEGO G TERAN P

CUADRO 3.2: HOJA DE COSTO DE PERSONAL DIRPER.

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL			
	Cantidad	Sueldos	
		Sueldo mensual	Sueldo anual
Director General			
Teniente General	1	4093,97	49127,69
Director			
Coronel	1	3577,22	42926,66
Jefe de Departamento			
Coronel	1	3240,00	38880,00
Capitán	1	1697,93	20375,19
Supervisor			
Suboficial primero	1	1632,00	19584,00
Técnicos			
Sgop.	7	9400,36	112804,32
Sgos	1	1146,52	13758,25
Ayudantes			

Cbos	1	970,94	11651,30
Subtotal	14	25758,95	
TOTAL			309107,41

	Total año	Mensual	Diario	Hora	Minuto
Director General					
Teniente General	49127,69	4093,97	136,47	5,69	0,0948
Director					
Coronel	42926,66	3577,22	119,24	4,97	0,0828
Jefe de Departamento					
Coronel	38880,00	3240,00	108,00	4,50	0,0750
Capitán	20375,19	1697,93	56,60	2,36	0,0393
Supervisor					
Suboficial primero	19584,00	1632,00	54,40	2,27	0,0378
Técnicos					
Sgop.	112804,32	9400,36	313,35	13,06	0,2176
Sgos	13758,25	1146,52	38,22	1,59	0,0265
Ayudantes					
Cbos	11651,30	970,94	32,36	1,35	0,0225
TOTAL	309107,41	25758,95	858,63	35,78	0,60

Total	309107,4126
Mensual	25758,9510
Diario	858,6317
Hora	35,7763
Minuto	0,5963

FUENTE: DIRECCION ADMINISTRATIVA LOGISTICA/DPTO DESARROLLO GESTION DIRPER

ELABORADO. DIEGO G TERAN P

CUADRO 3.3: HOJA DE COSTO DE REMUNERACIÓN

Funcionario	Remuneraciones y Beneficios	Operación	TOTAL
Director General			
Teniente General	0,09477	0,03330	0,1281
Director			
Coronel	0,08281	0,03330	0,1161
Jefe de Departamento			
Coronel	0,07500	0,03330	0,1083
Capitán	0,03930	0,03330	0,0726
Supervisor			

Suboficial primero	0,03778	0,03330	0,0711
Técnicos			
Sgop.	0,21760	0,03330	0,2509
Sgos	0,02654	0,03330	0,0598
Ayudantes			
Cbos	0,02248	0,03330	0,0558
TOTAL	0,59627	0,03330	0,62957

FUENTE: DIRECCION ADMINISTRATIVA LOGISTICA/DPTO DESARROLLO GESTION DIRPER

ELABORADO. DIEGO G TERAN P

3.9 Levantamiento y Análisis de procesos seleccionados

Flujo diagramación y Diagramación de procesos seleccionados

El análisis de los procesos es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso.

Es necesario utilizar una simbología de diagramación a fin de entender detalladamente todas las actividades que se ejecutan para lo cual se empleará la simbología de acuerdo a la norma ANSA:

GRÁFICO 3.9: SIMBOLOGÍA DE PROCESOS

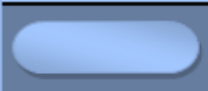
SIMBOLO	REPRESENTA	VALORACIÓN
	Inicio o Término: El principio o el fin del flujo.	NAV
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.	AV
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.	NAV
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.	NAV
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.	NAV
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.	NAV

GRÁFICO 3.10: FLUJOGRAMA DEL PROCESO PROYECCIÓN OCUPACIONAL

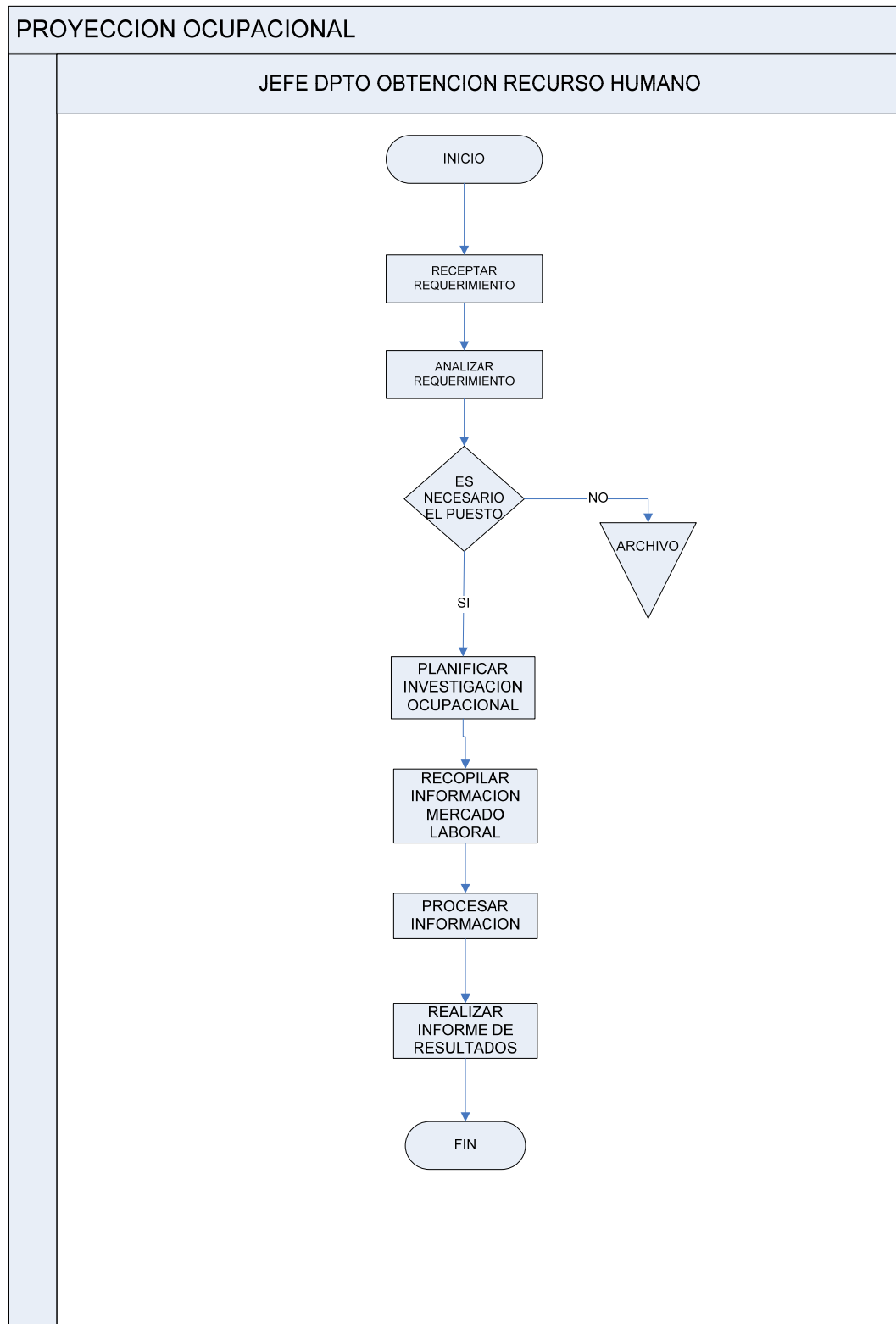


GRÁFICO 3.11: FLUJOGRAMA DEL PROCESO COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS

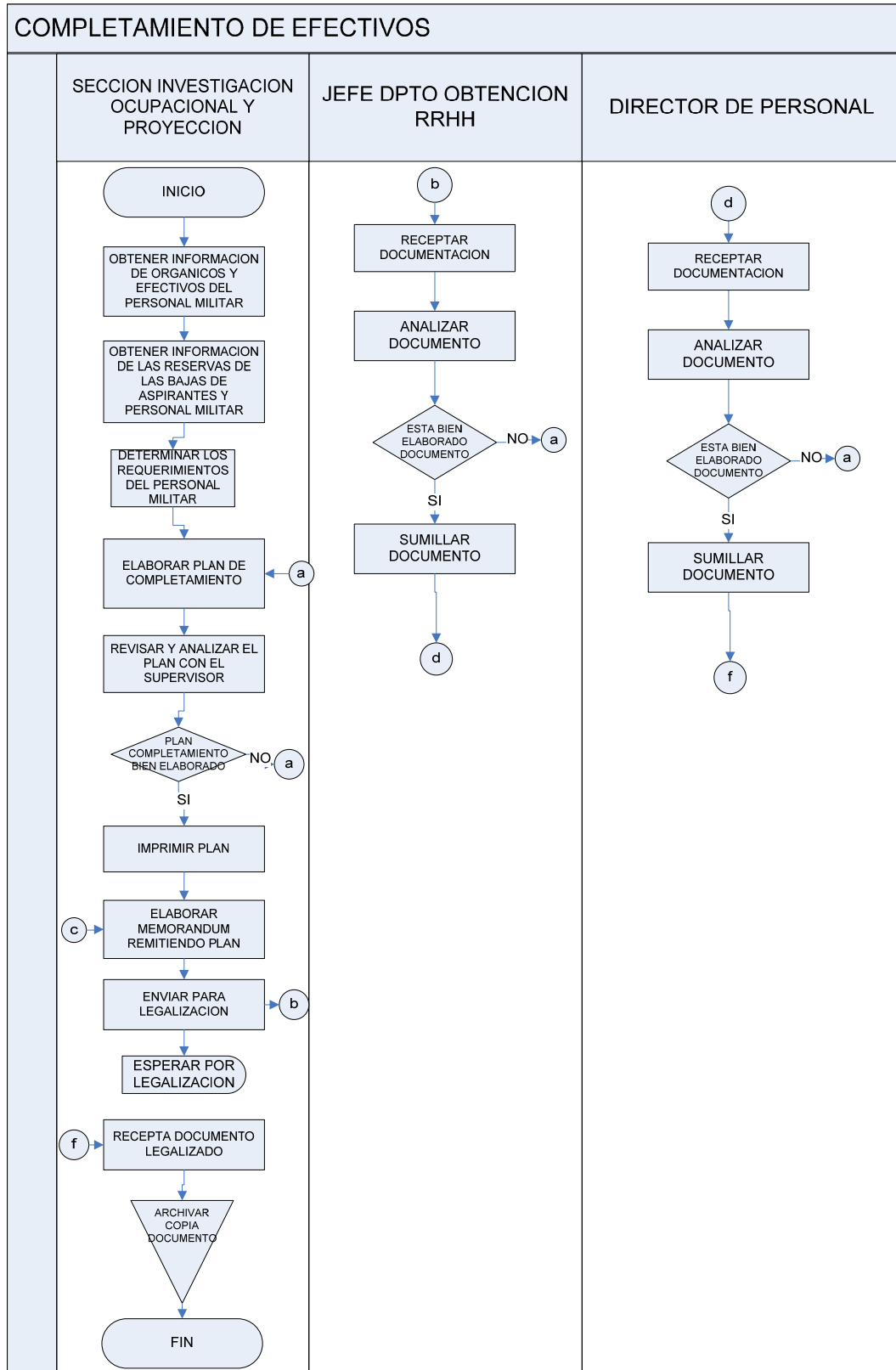


GRÁFICO 3.12: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS OFERENTES

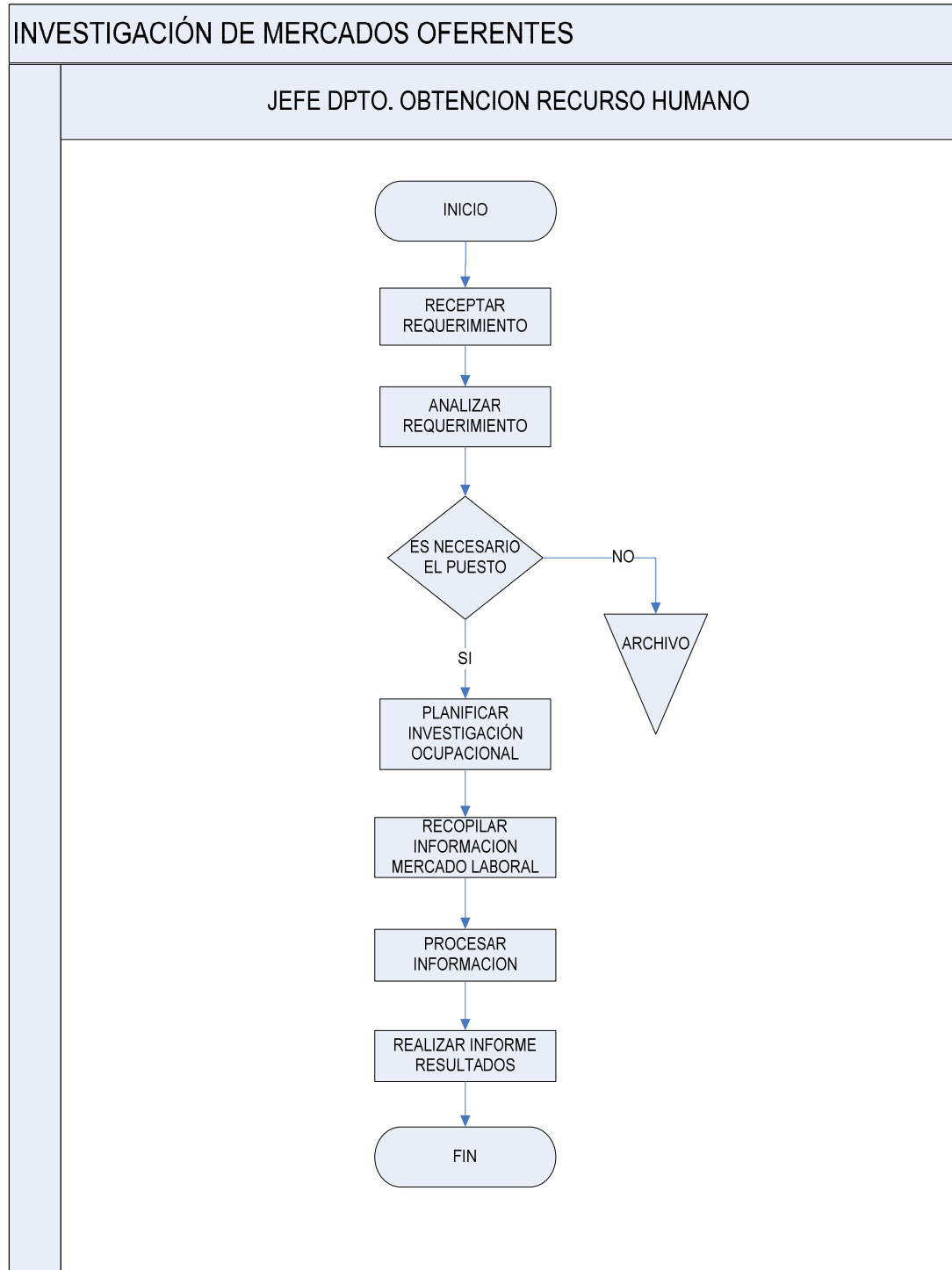


GRÁFICO 3.13: FLUJOGRAMA DE PROCESO CONVOCATORIA

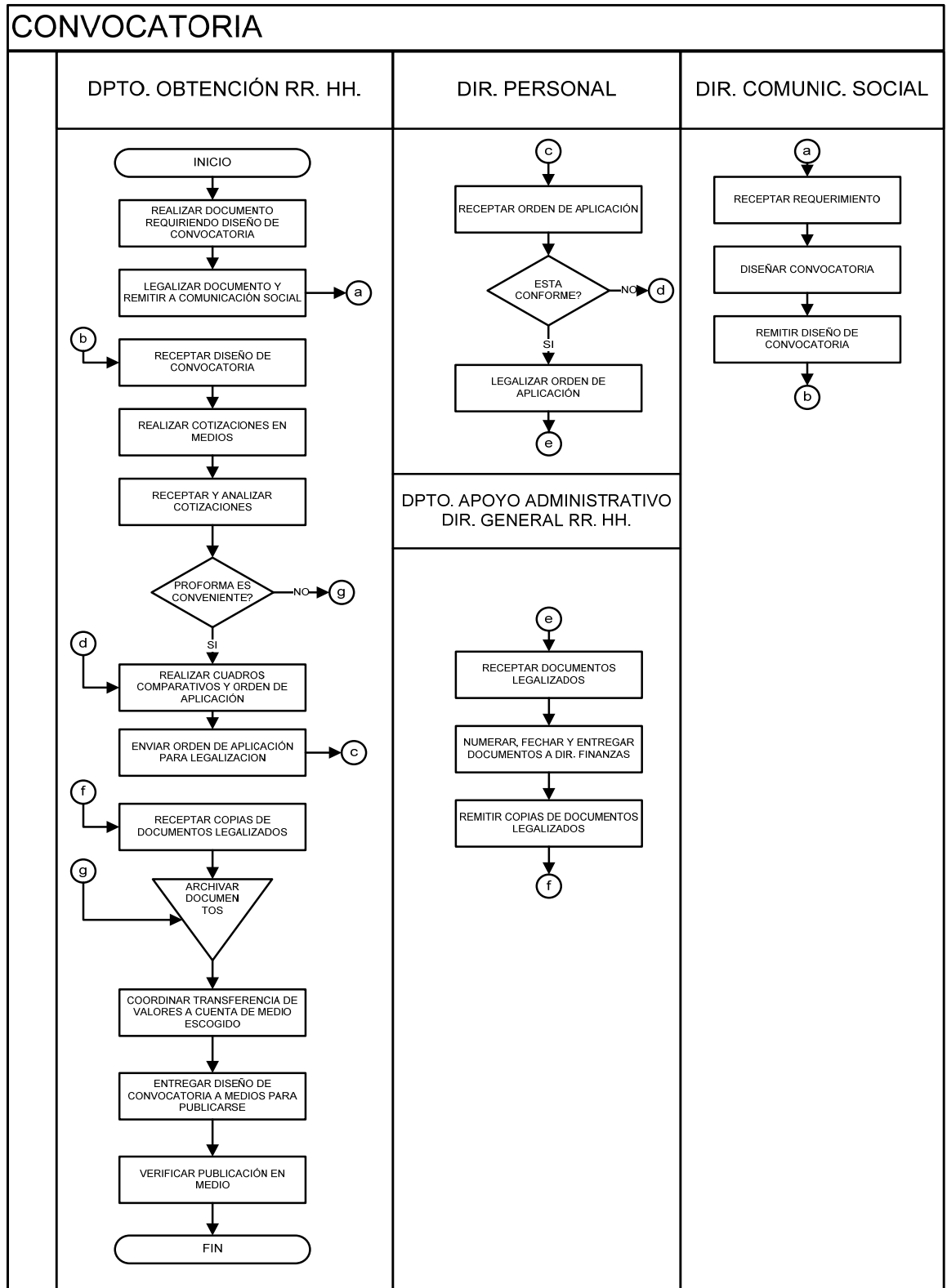


GRÁFICO 3.14: FLUJOGRAMA DEL PROCESO RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

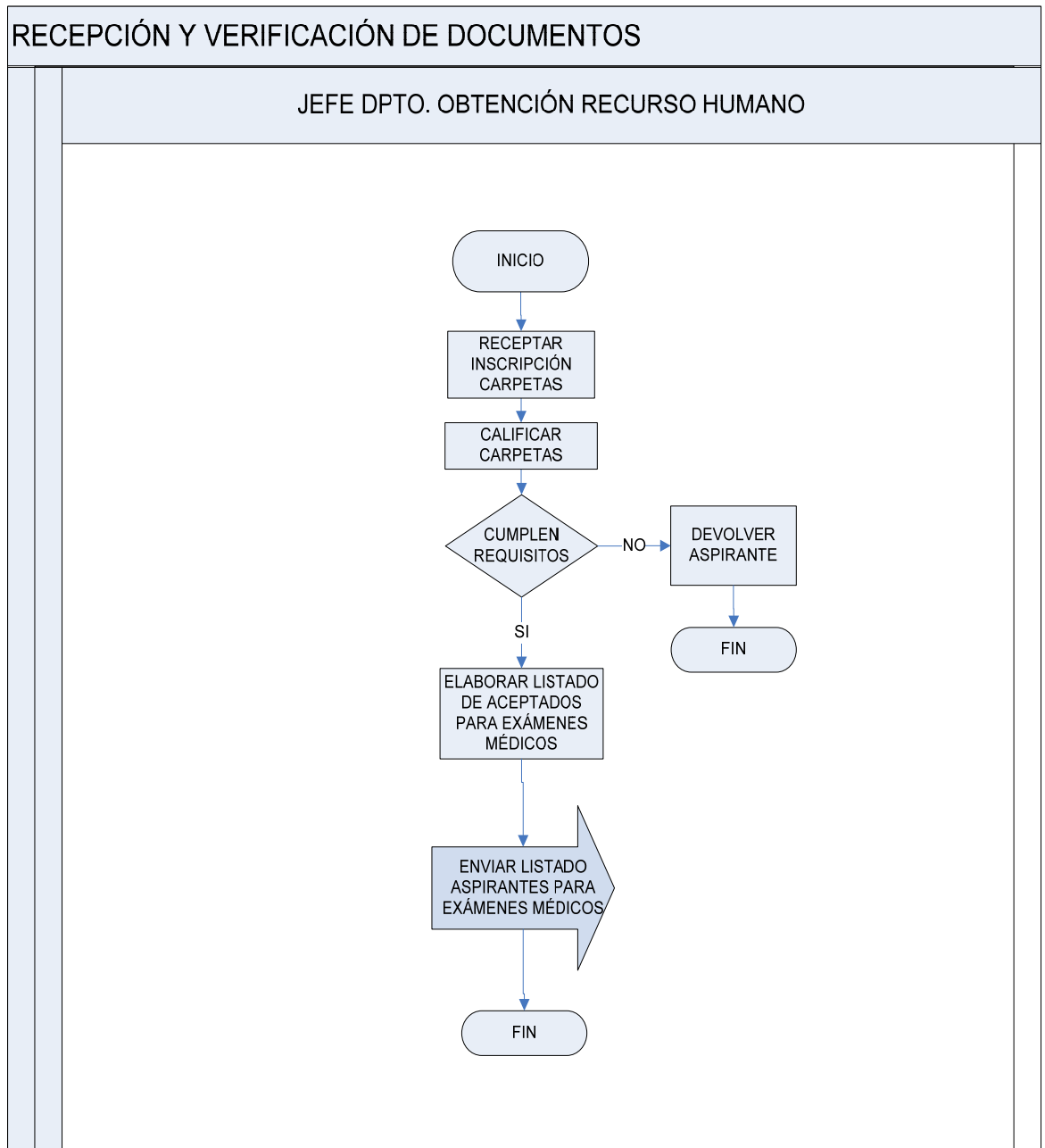
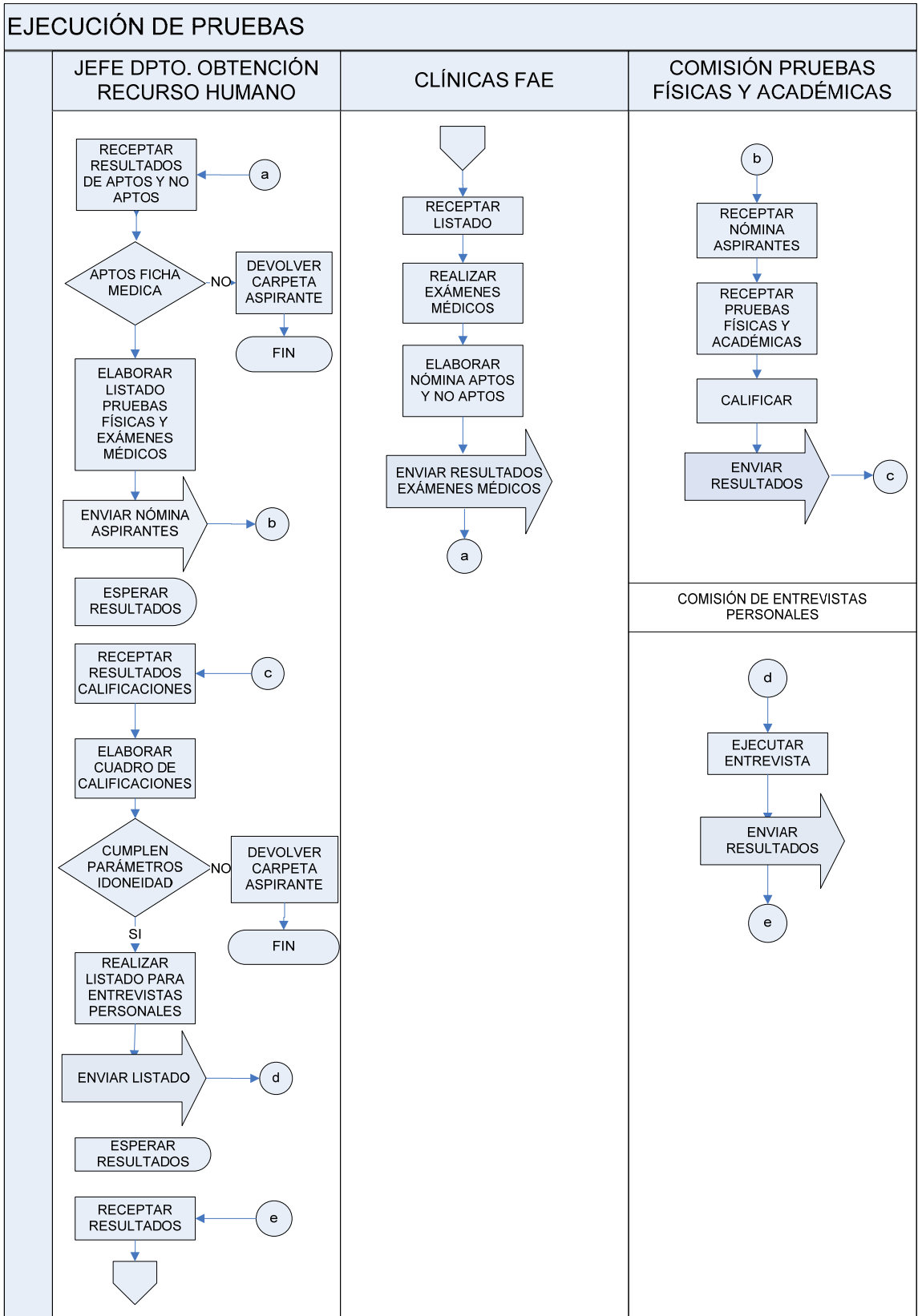


GRÁFICO 3.15: FLUJOGRAMA PROCESO EJECUCIÓN DE PRUEBAS



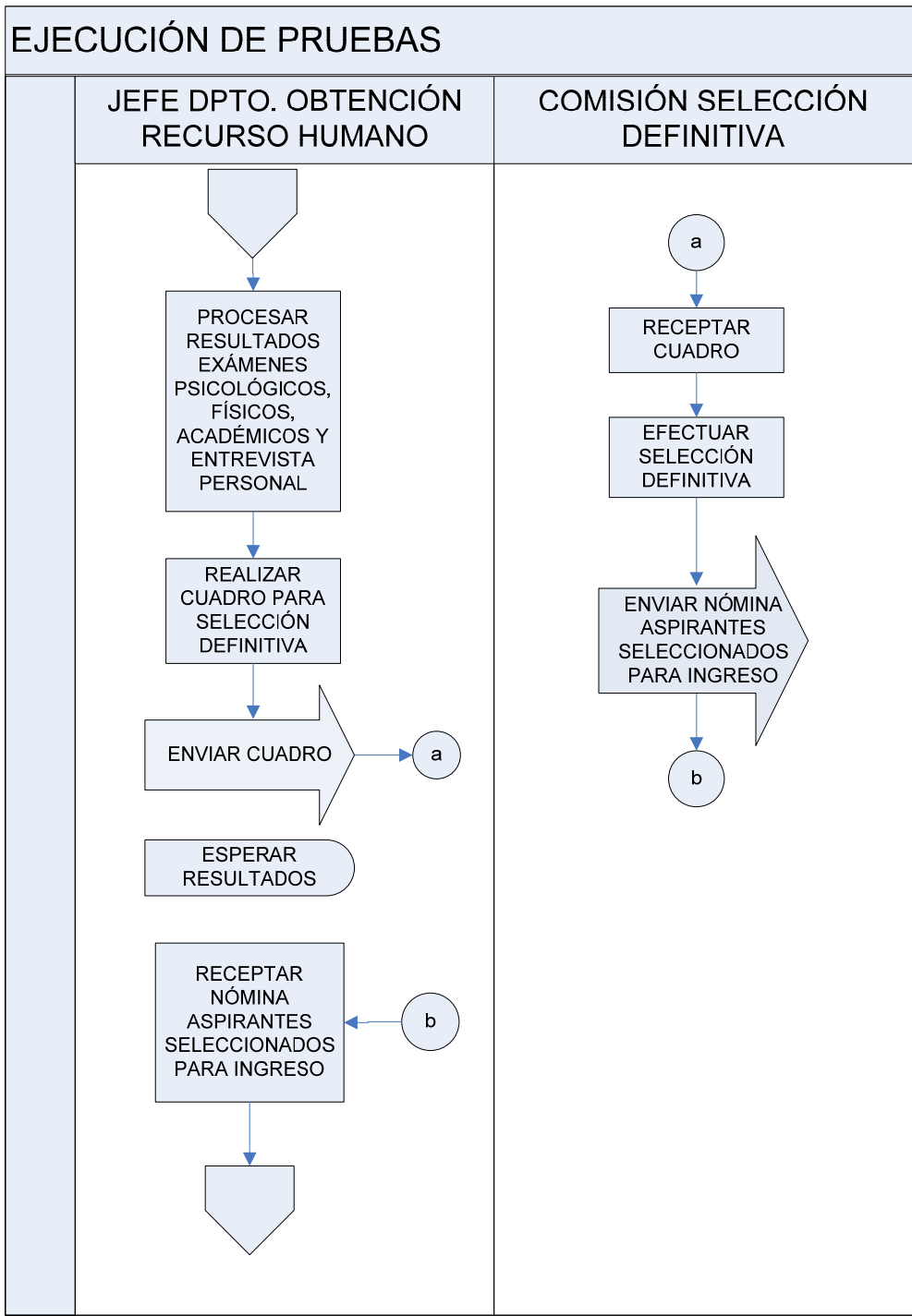


GRÁFICO 3.16: FLUJOGRAMA DE PROCESO ELABORACIÓN DEL CONTRATO

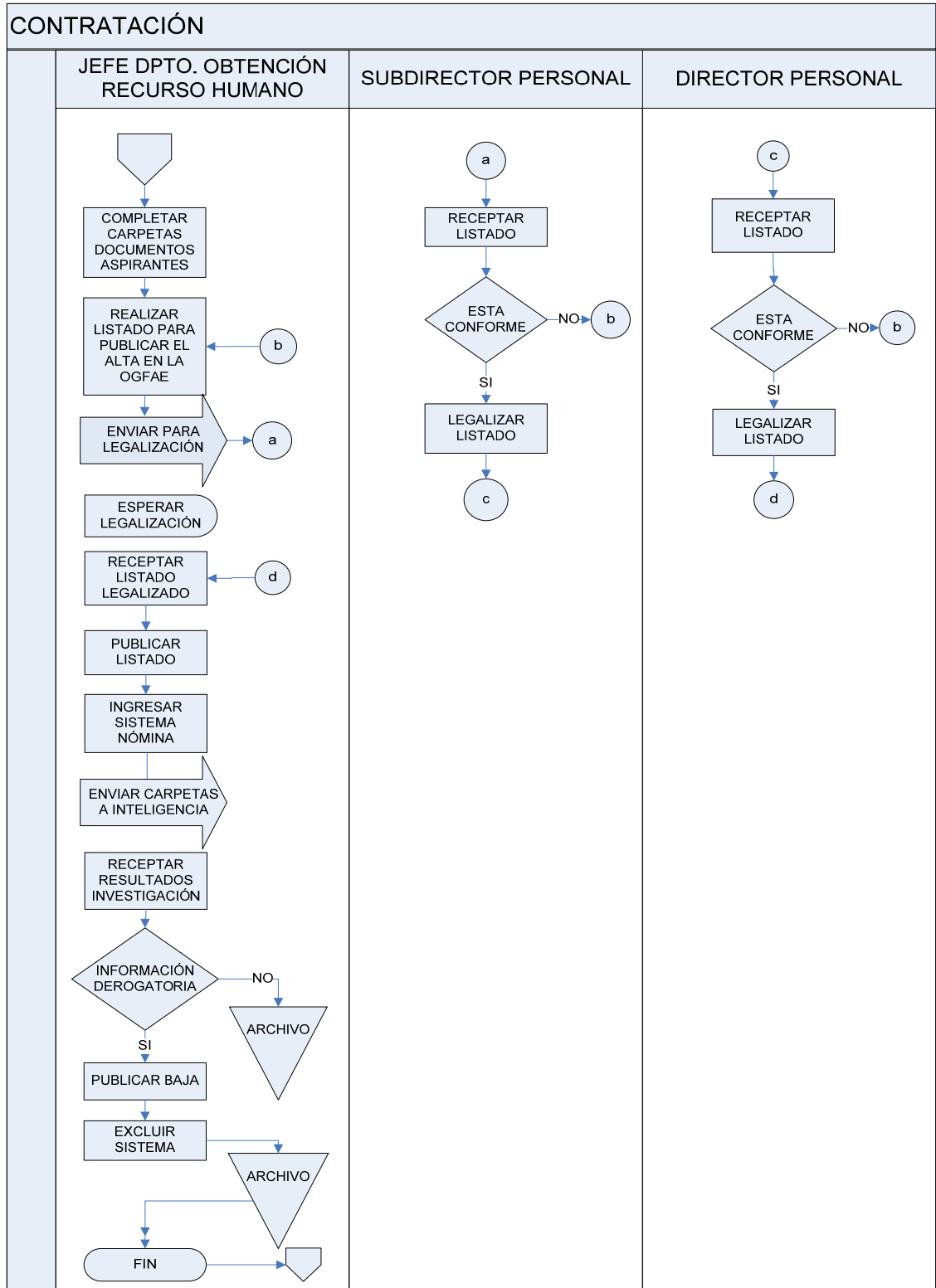


GRÁFICO 3.17: FLUJOGRAMA DE PROCESO RECLASIFICACIÓN

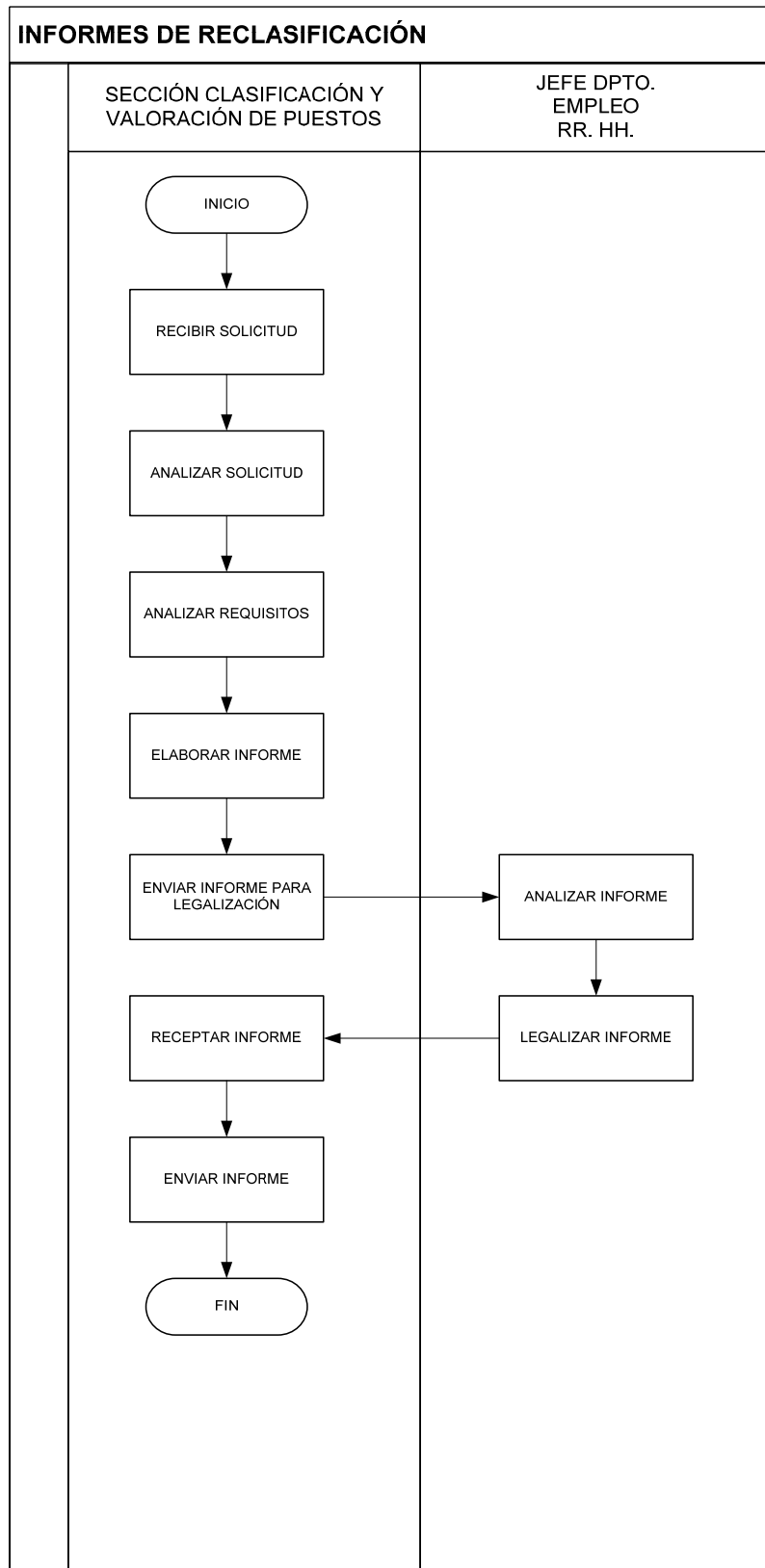
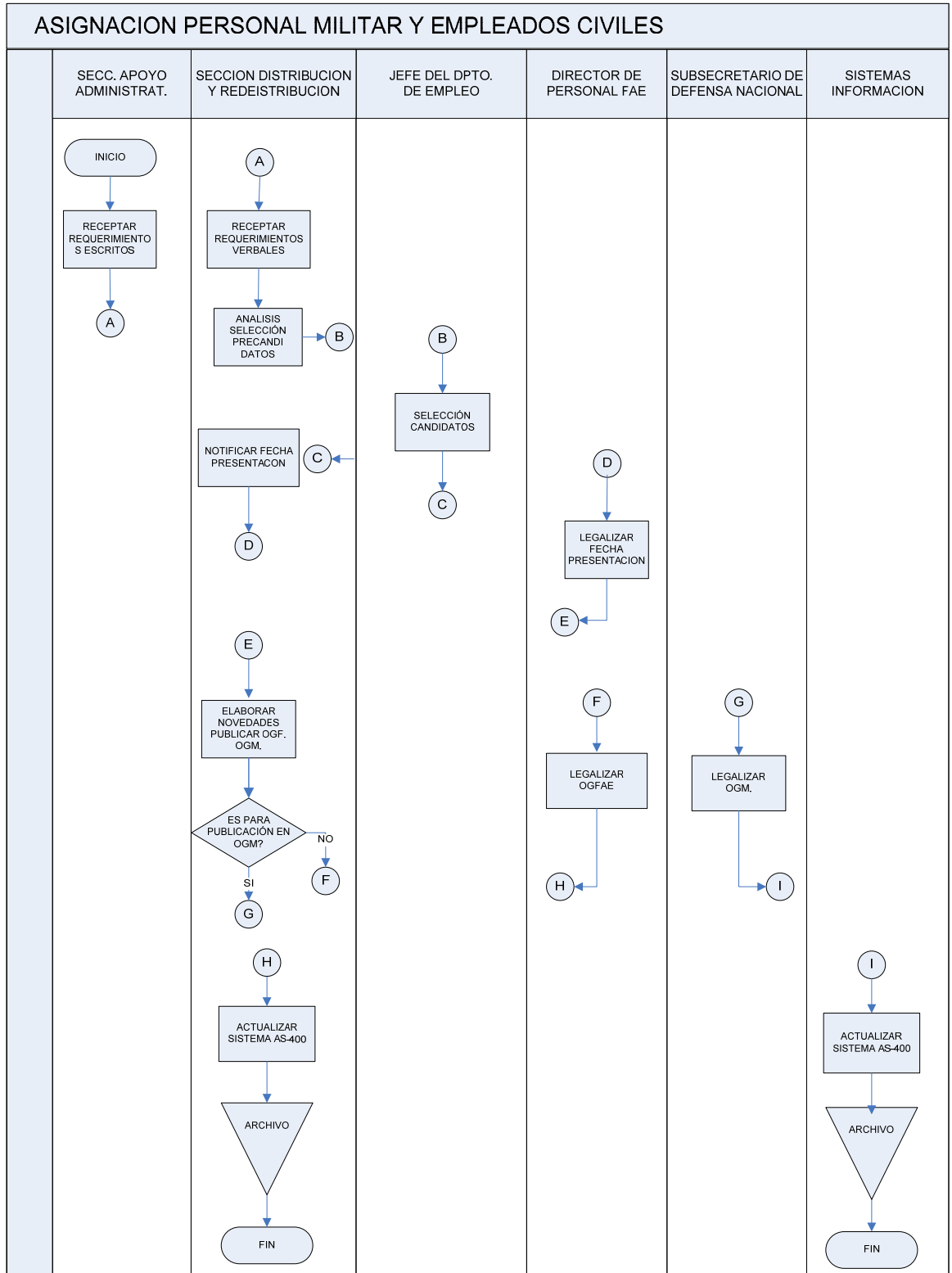


GRÁFICO 3.18: FLUJOGRAMA DE PROCESO ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN RECURSO HUMANO



A continuación se establece los tiempos y los costos de cada proceso, se determinarán las eficiencias que serán expresados en porcentajes y el valor agregado de cada uno de los procesos.

El Valor Agregado, es la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.³

Para calcular el Índice de Valor Agregado:

T.V.A. = Tiempo de valor Agregado

T.T. = Tiempo total

I.V.A. (%) = Índice de Valor Agregado

$$\text{I.V.A. (\%)} = (\text{T.V.A.} / \text{T.T.}) \times 100\%$$

Calculamos con las siguientes fórmulas:

Eficiencia de tiempo (%)

$$\text{Eficiencia de tiempo} = \frac{\Sigma \text{tiempos de actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{tiempo total}}$$

Eficiencia de costo (%)


$$\text{Eficiencia de costo} = \frac{\Sigma \text{costo de actividades que agregan valor}}{\Sigma \text{costo total}}$$

Posterior se procede a tabular los datos representándolos en el formato respectivo.






Los parámetros para calificar la eficiencia de los procesos se establecerá con un valor superior al 70%, sin embargo valores entre 70% y 80% serán sujetos de mejoramiento.

³ LINCANGO, Miguel. *UNIDAD DIDACTICA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS*, Documento Microsoft World, pag. 86

CUADRO 3.4: DIAGRAMA DEL PROCESO DE PROYECCIÓN OCUPACIONAL

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Proyección ocupacional					Procedimiento: Proyección ocupacional					
Ingresa: Requerimientos institucionales			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>					165	<i>Eficiencia tiempos</i>		78,79%		
Resultado: Personal Militar idóneo			<i>Costo TOTAL</i>					11,979	<i>Eficiencia costos</i>		78,79%		
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD						TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
			A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V					
1	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Receptar requerimiento					X	5		0,0726	0,363	0	
2		Analizar requerimiento					X	10		0,0726	0,726	0	
3		Analizar si el puesto es necesario o no			X					0,0726	0	2,178	
4		No, se archiva				X				0,0726	0	0,363	
5		Si, Planificar investigacion ocupacional					X	60		0,0726	4,356	0	
6		Recopilar informacion mercado laboral					X	30		0,0726	2,178	0	
7		Procesar la informacion					X	10		0,0726	0,726	0	
8		Realizar informe de resultados					X	15		0,0726	1,089	0	
SUBTOTAL							130	35		9,438	2,541		
TOTAL							165			11,979			

CUADRO 3.5: DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Proyección ocupacional					Procedimiento: Completamiento de efectivos						
Ingresa: Requerimientos institucionales			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>					225		<i>Eficiencia tiempos</i>		64,44%		
Resultado: Plan de requerimientos de personal			<i>Costo TOTAL</i>					26,163		<i>Eficiencia costos</i>		65,56%		
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD						(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	SECCION INVESTIGACION OCUPACIONAL Y PROYECCION	Obtener información de orgánicos y efectivos del personal militar						X	10	0,1309	1,309	0		
2		Obtener información de las reservas de las bajas de aspirantes y personal militar						↓	X	10	0,1309	1,309	0	
3		Determinar los requerimientos de personal militar						↓	X	10	0,1309	1,309	0	
4		Elaborar plan de completamiento						↓	X	25	0,1309	3,2725	0	
5		Revisar y analizar el plan con el Supervisor						↓	X	10	0,1309	1,309	0	
6		Analiza y decide si el plan de completamiento esta bien elaborado			X									
7		Imprimir el plan							X	10	0,1309	1,309	0	
8		Elaborar memorandum remitiendo plan				X								
9		Enviar para legalizacion	X											

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Proyección ocupacional					Procedimiento: Completamiento de efectivos						
Ingresa: Requerimientos institucionales			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>					225	<i>Eficiencia tiempos</i>		64,44%			
Resultado: Plan de requerimientos de personal			<i>Costo TOTAL</i>					26,163	<i>Eficiencia costos</i>		65,56%			
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	▤	▥	▧	▨	(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
10	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Receptar documentacion					X	10		0,0726	0,726	0		
11		Analizar documento					X	5		0,0726	0,363	0		
12		Analiza y decide si esta bien elaborado el documento		X						20	0,0726	0	1,452	
13		Si, Sumilla el documento						X	10		0,0726	0,726	0	
14	DIRECTOR DE PERSONAL	Receptar documentacion					X	10		0,1161	1,161	0		
15		Analizar documento					X	5		0,1161	0,5805	0		
16		Decide si esta bien elaborado el documento		X						20	0,1161	0	2,322	
17		Si, Lagaliza el documento						X	10		0,1161	1,161	0	
18	SECC. INVESTIGACION OCUPACIONAL	Recepta documento legalizado					X	10		0,1309	1,309	0		
19		Entrega a la Sección Reclutamiento					X	10		0,1309	1,309	0		
SUBTOTAL								145	80		17,153	9,01		
TOTAL								225			26,163			

CUADRO 3.6: DIAGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS OFERENTES DE RRHH

PROCESO: OBTENCION				SUBPROCESO: Reclutamiento		Procedimiento: investigacion de mercados oferentes								
Ingresa: Oferta de recursos humanos				<i>Tiempo TOTAL (min)</i>		110		<i>Eficiencia tiempos</i>		72,73%				
Resultado: Disponibilidad de oferta laboral				<i>Costo TOTAL</i>		7,986		<i>Eficiencia costos</i>		72,73%				
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	▢	▢	▢	▢	(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	JEFE DPTO OBTENCIO N RECURSO HUMANO	Receptar requerimiento institucional					X	5		0,0726	0,363	0		
2		Analizar requerimiento					↓ X	5		0,0726	0,363	0		
3		Decidir si es necesario el puesto y número de personal a ingresar			X					30	0,0726	0	2,178	
4		Planificar investigacion ocupacional en la Fuerza						X	30		0,0726	2,178	0	
5		Recopilar información del mercado laboral						↓ X	20		0,0726	1,452	0	
6		Procesar información						X	10		0,0726	0,726	0	
7		Realizar informe de resultados						↓ X	10		0,0726	0,726	0	
							SUBTOTAL	80	30		5,808	2,178		
							TOTAL	110			7,986			

CUADRO 3.7: DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONVOCATORIA

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Reclutamiento					Procedimiento: Convocatoria					
Ingresa: Disponibilidad de oferta laboral			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>					2380	<i>Eficiencia tiempos</i>		66,81%		
Resultado: Oferta externa e interna informada			<i>Costo TOTAL</i>					327,1125	<i>Eficiencia costos</i>		69,53%		
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD					(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
							A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	JEFE DPTO OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	Realizar documento requiriendo diseño de convocatoria					X	5	0,0726	0,363	0		
2		Legalizar documento y remitir a Comunicación Social					X	60	0,0726	4,356	0		
3	DIRECTOR COMUNICACIÓN SOCIAL	Recepta requerimiento					X	30	0,1161	3,483	0		
4		Diseñar convocatoria					X	480	0,1161	55,728	0		
5		Remitir diseño de convocatoria	X						480	0,1161	0	55,728	
6	DPTO OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	Receptar diseño de convocatoria					X	5	0,1627	0,8135	0		
7		Realizar cotizaciones en medios					X	480	0,1627	78,096	0		
8		Receptar y analizar cotizaciones					X	240	0,1627	39,048	0		
9		Proforma es conveniente?		X					120	0,1627	0	19,524	
10		Si, Realizar cuadros comparativos y orden de aplicación					X	60	0,1627	9,762	0		
11		Enviar orden de aplicación para legalizacion	X						60	0,1627	0	9,762	

PROCESO: OBTENCION				SUBPROCESO: Reclutamiento		Procedimiento: Convocatoria							
Ingresa: Disponibilidad de oferta laboral				Tiempo TOTAL (min)		2380		Eficiencia tiempos		66,81%			
Resultado: Oferta externa e interna informada				Costo TOTAL		327,1125		Eficiencia costos		69,53%			
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD						TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
12	DIRECTOR DE PERSONAL	Receptar orden de aplicación						X	5	0,1161	0,5805	0	
13		Esta conforme?		X						0,1161	0	13,932	
14		Legalizar orden de aplicación						X	10	0,1161	1,161	0	
15	DPTO APOYO ADMINISTRATIVO	Receptar documentos legalizados						X	5	0,0711	0,3555	0	
16		Numerar, fechar y entregar documentos a Dir Finanzas						X	5	0,0711	0,3555	0	
17		Remitir copias de documentos legalizados	X								0,0711	0	0,711
18	DPTO OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	Receptar copias de documentos legalizados						X	5	0,1627	0,8135	0	
19		Coordinar transferencia de valores a cuenta de medio escogido						X	120	0,1627	19,524	0	
20		Entregar diseño de convocatoria a medio para publicarse						X	60	0,1627	9,762	0	
21		Verificar publicación en medio						X	20	0,1627	3,254	0	
							SUBTOTAL	1590	790		227,4555	99,657	
							TOTAL	2380			327,1125		

CUADRO 3.8: DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Reclutamiento					Procedimiento: Recepcion y verificacion de documentos						
Ingresa: Oferta externa e interna a seleccionar			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>					12570		<i>Eficiencia tiempos</i>		77,09%		
Resultado: Candidatos idóneos			<i>Costo TOTAL</i>					912,582		<i>Eficiencia costos</i>		77,09%		
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD						TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Receptar inscripcion carpetas						X	7200	0,0726	522,72	0		
2		Calificar carpetas						X	2400	0,0726	174,24	0		
3		Cumplen requisitos?			X					480	0,0726	0	34,848	
4		Si, Elaborar listado de aceptados para exámenes medicos							X	60	0,0726	4,356	0	
5		No, devolver carpeta al aspirante							x	30	0,0726	2,178	0	
6		Enviar listado de aspirantes para exámenes médicos		X										
							SUBTOTAL	9690	2880		703,494	209,088		
							TOTAL	12570			912,582			

CUADRO 3.9: DIAGRAMA DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS

PROCESO: OBTENCION				SUBPROCESO: Selección			Procedimiento: Ejecucion de pruebas							
Ingresa: Candidatos idoneos				<i>Tiempo TOTAL (min)</i>			14430		<i>Eficiencia tiempos</i>		76,23%			
Resultado: pruebas diseñadas				<i>Costo TOTAL</i>			2970,889		<i>Eficiencia costos</i>		74,95%			
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◊	▭	▭	▭	TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	CLINICAS FAE	Receptar listado aspirantes					X	20		0,0742	1,484	0		
2		Realizar exámenes médicos					X	4800		0,0742	356,16	0		
3		Elaborar nómina aptos y no aptos					X	10		0,0742	0,742	0		
4		Enviar resultados exámenes médicos	X							480	0,0742	0	35,616	
5	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Receptar resultados de aptos y no aptos					X	20		0,0726	1,452	0		
6		Aptos ficha médica		X					10	0,0726	0	0,726		
7		No, devolver carpeta aspirante						X	30		0,0726	2,178	0	
8		Elaborar listado pruebas físicas y exámenes médicos						X	20		0,0726	1,452	0	
9		Enviar nómina de aspirantes	X							480	0,0726	0	34,848	
10	COMISION PRUEBAS FISICAS ACADEMICAS	Receptar nómina de aspirantes					X	20		0,2951	5,902	0		
11		Receptar pruebas físicas y académicas					X	2400		0,2951	708,24	0		
12		Calificar					X	960		0,2951	283,296	0		
13		Enviar resultados	X							480	0,2951	0	141,648	
14		Receptar resultados calificaciones					X	20		0,0726	1,452	0		
15		Elaborar cuadro de calificaciones					X	60		0,0726	4,356	0		

PROCESO: OBTENCION				SUBPROCESO: Selección		Procedimiento: Ejecucion de pruebas								
Ingresa: Candidatos idoneos				Tiempo TOTAL (min)		14430		Eficiencia tiempos		76,23%				
Resultado: pruebas diseñadas				Costo TOTAL		2970,889		Eficiencia costos		74,95%				
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◆	▭	▭	▭	TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
16	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Cumplen parametros de idoneidad		X					60	0,0726	0	4,356		
17		No, devolver carpeta aspirante					X	30		0,0726	2,178	0		
18		Realizar listado para entrevistas personales						X	60		0,0726	4,356	0	
19		Enviar listado	X							480	0,0726	0	34,848	
20	COMISION DE ENTREVISTAS PERSONALES	Ejecutar entrevista					X	1440		0,3483	501,552	0		
21		Enviar resultados	X							480	0,3483	0	167,184	
22	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Receptar resultados					X	30		0,0726	2,178	0		
23		Procesar resultados exámenes psicologicos, físicos y académicos, entrevista personal					X	480		0,0726	34,848	0		
24		Realizar cuadro para selección definitiva					X	60		0,0726	4,356	0		
25		Enviar cuadros	X							480	0,0726	0	34,848	
26	COMISION SELECCIÓN DEFINITIVA	Receptar cuadros					X	30		0,6045	18,135	0		
27		Efectuar selección definitiva					X	480		0,6045	290,16	0		
28		Enviar nomina aspirantes seleccionados para ingreso	X							480	0,6045	0	290,16	
29	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Receptar nomina aspirantes seleccionados para ingreso					X	30		0,0726	2,178	0		
SUBTOTAL							11000	3430		2226,655	744,234			
TOTAL							14430			2970,889				

CUADRO 3.10: DIAGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CONTRATO

PROCESO: OBTENCION				SUBPROCESO: Contratacion		Procedimiento: Elaboracion del contrato							
Ingresa: Personal seleccionado				<i>Tiempo TOTAL (min)</i>		3510		<i>Eficiencia tiempos</i>		76,07%			
Resultado: Contrato elaborado				<i>Costo TOTAL</i>		269,796		<i>Eficiencia costos</i>		72,99%			
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD						(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
1	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Completar carpetas documentos aspirantes					X	960		0,0726	69,696	0	
2		Realizar listado para publicar el alta en la Orden General FAE					↓	60		0,0726	4,356	0	
3		Enviar para legalizacion	X							30	0,0726	0	2,178
4	DIRECTOR DE PERSONAL	Receptar listado					→	10		0,1161	1,161	0	
5		Esta conforme?		X					60	0,1161	0	6,966	
6		Si, legalizar listado					→	10		0,1161	1,161	0	
7		No, rediseñar listado para publicar en la OGFAE	X							60	0,1161	0	6,966
8	DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	Receptar listado					→	30		0,1281	3,843	0	
9		Esta conforme?		X					60	0,1281	0	7,686	
10		Si, legalizar listado					→	10		0,1281	1,281	0	
11		No, rediseñar listado para publicar en la OGFAE	X							60	0,1281	0	7,686

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Contratacion			Procedimiento: Elaboracion del contrato							
Ingresa: Personal seleccionado			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>			3510		<i>Eficiencia tiempos</i>		76,07%			
Resultado: Contrato elaborado			<i>Costo TOTAL</i>			269,796		<i>Eficiencia costos</i>		72,99%			
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD					TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
							A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
12	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Receptar listado legalizado				X	30		0,0726	2,178	0		
13		Publicar listado				X	960		0,0726	69,696	0		
14		Ingresar sistema nómina				X	30		0,0726	2,178	0		
15		Enviar carpetas a Direccion Inteligencia	X						480	0,0726	0	34,848	
16		Receptar resultados investigacion				X	60		0,0726	4,356	0		
17		Informacion derogatoria		X					30	0,0726	0	2,178	
18		Si, publicar baja				X	480		0,0726	34,848	0		
19		Excluir sistema				X	30		0,0726	2,178	0		
20		Archivar documentos				X			30	0,0726	0	2,178	
21		No, archivo				X			30	0,0726	0	2,178	
SUBTOTAL						2670	840		196,932	72,864			
TOTAL							3510			269,796			

CUADRO 3.11: DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLASIFICACIÓN

PROCESO: EMPLEO DEL RRHH			SUBPROCESO: Clasificación y valoración de puestos				Procedimiento: Reclasificación							
Ingresa: Requerimientos institucionales			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>				2090	<i>Eficiencia tiempos</i>		49,76%				
Resultado: Personal reclasificado e idóneo en funciones			<i>Costo TOTAL</i>				296,164	<i>Eficiencia costos</i>		50,36%				
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD						(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	SECCION CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS	Recibir solicitud					X	10		0,1441	1,441	0		
2		Analizar solicitud					X	20		0,1441	2,882	0		
3		Analizar requisitos					X	30		0,1441	4,323	0		
4		Elaborar informe					X	960		0,1441	138,336	0		
5		Enviar informe para legalizacion	X							30	0,1441	0	4,323	
6	JEFE DPTO EMPLEO RECURSO HUMANO	Esta conforme con el informe?		X						60	0,0726	0	4,356	
7		Si, legaliza informe					X	10		0,0726	0,726	0		
8	SECCION CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS	Receptar informe					X	10		0,1441	1,441	0		
9		Enviar informe	X							960	0,1441	0	138,336	
							SUBTOTAL	1040	1050		149,149	147,015		
							TOTAL	2090			296,164			

CUADRO 3.12: DIAGRAMA DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN

PROCESO: EMPLEO				SUBPROCESO: Distribucion y redistribucion		Procedimiento: Asignacion personal militar y civil								
Ingresa: Clasificacion de puestos y vacantes				<i>Tiempo TOTAL (min)</i>		5200		<i>Eficiencia tiempos</i>		80,38%				
Resultado: Personal asignado al puesto de trabajo y empleo efectivo del RRHH				<i>Costo TOTAL</i>		605,301		<i>Eficiencia costos</i>		78,53%				
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD					TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.		
							A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V			
1	SECCION APOYO ADMINISTRATIVO	Receptar requerimientos escritos						X	10	0,1269	1,269	0		
2	SECC. DISTRIBUC Y REDISTRIBUC	Receptar requerimientos verbales						X	30	0,1274	3,822	0		
3		Análisis y selección precandidatos						X	960	0,1274	122,304	0		
4	JEFE DPTO EMPLEO	Selección candidatos						X	960	0,0726	69,696	0		
5	SECC. DISTRIBUC Y REDISTRIBUC	Notificar fecha de presentacion						X	120	0,1274	15,288	0		
6	DIRECTOR DE PERSONAL FAE	Legalizar fecha de presentacion						X	60	0,1161	6,966	0		
7	SECC. DISTRIBUC Y REDISTRIBUC	Elaborar novedades y publicar OGFAE						X	960	0,1274	122,304	0		
8		Es para publicacion en OGMINISTERIAL?		X						960	0,1274	0	122,304	
9	SUBSECRET DEFENSA NACIONAL	Si, Legalizar OGM.						X	480	0,1281	61,488	0		
10	SISTEMAS INFORMACION	Actualizar sistema AS 400						X	60	0,1474	8,844	0		
11	DIRECTOR DE PERSONAL FAE	No, Legalizar OGFAE						X	480	0,1161	55,728	0		
12	SECC. DISTRIBUC Y REDISTRIBUC	Actualizar sistema AS 400						X	60	0,1274	7,644	0		
13		Archivar				X				60	0,1274	0	7,644	
SUBTOTAL							4180	1020		475,353	129,948			
TOTAL							5200			605,301				

3.10 Caracterización de procesos

La caracterización de procesos es una recopilación de toda la información que contiene el proceso como tal y que sirve para entender el entorno de las actividades que se ejecutan.

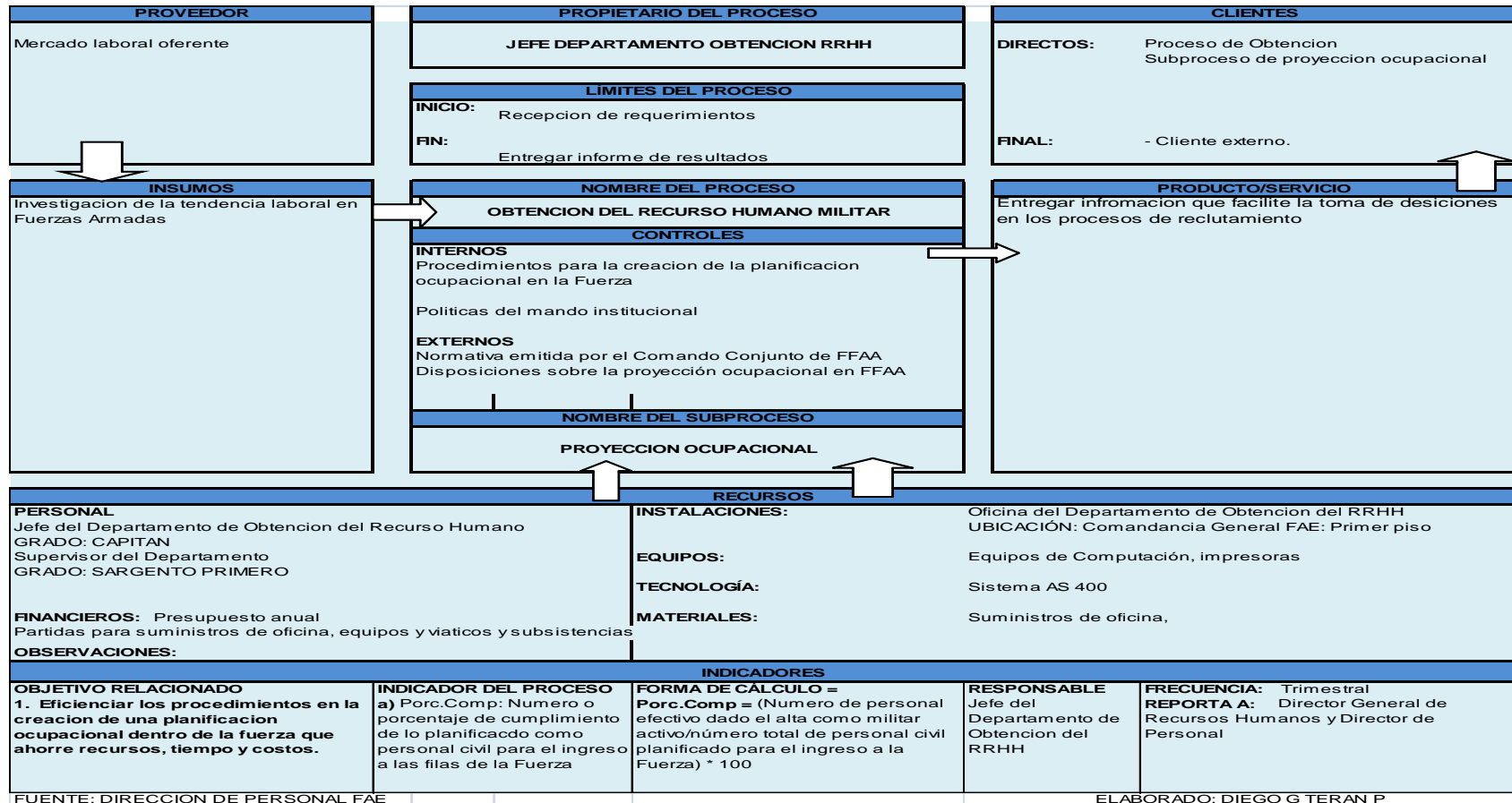
La identificación y valorización de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, es decir, permite establecer la relación que guarda con los demás procesos que lo anteceden tanto internos o externos, los insumos que se utilizarán en su ejecución, los proveedores que entregan elementos claves en la transformación, el responsable que lidera el proceso, clientes directos y finales que son usuarios del proceso y salidas en donde entregamos el producto o servicio final, los riesgos y controles a los cuales se somete el proceso, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la Entidad y la gestión de sus procesos.

La caracterización de los procesos debe contener en su contexto la siguiente información:

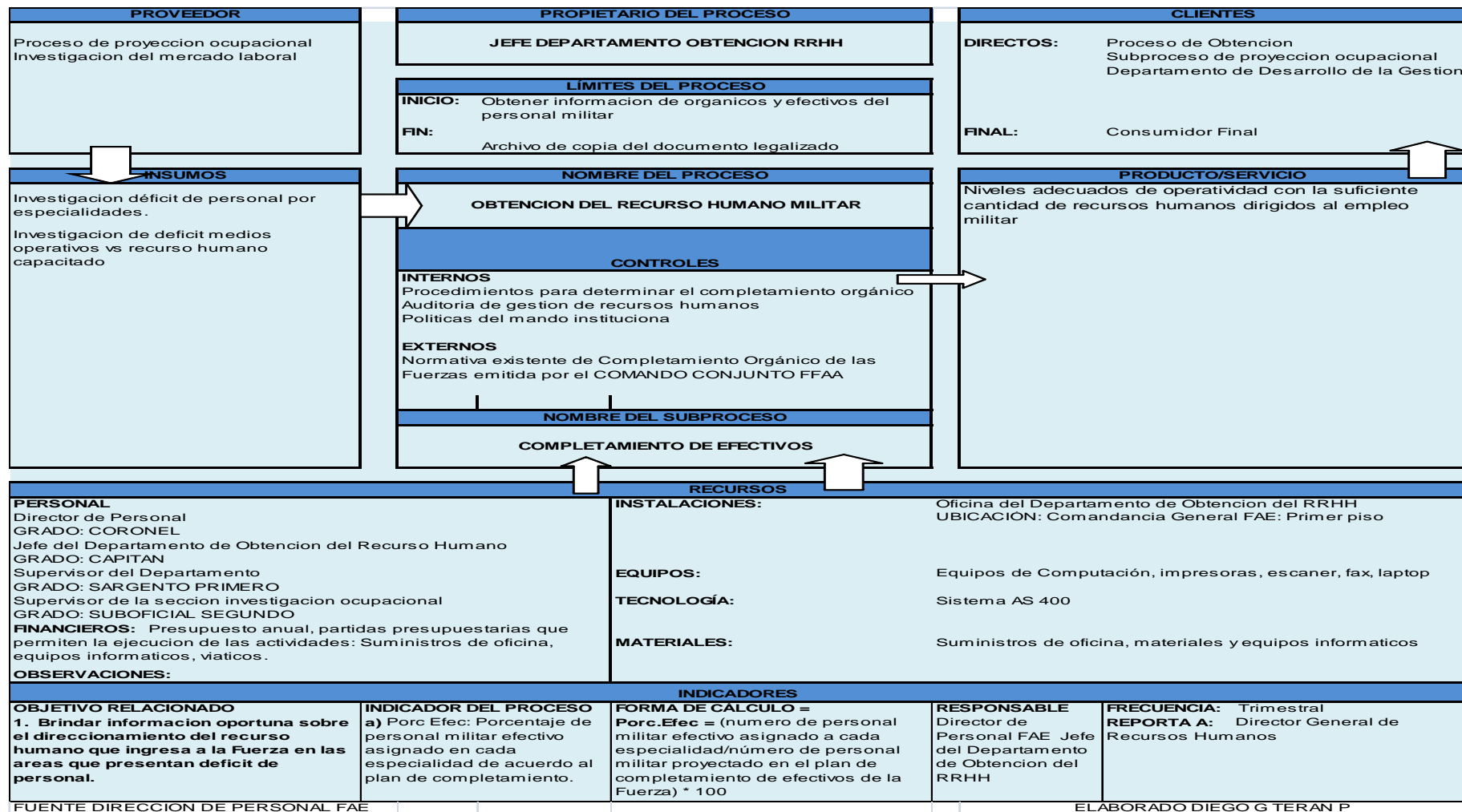
- ✓ Objeto del proceso y responsable del mismo.
- ✓ Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes.
- ✓ Recursos asociados a la gestión del proceso.
- ✓ Controles asociados e indicadores del proceso.
- ✓ Requisitos relacionados con el proceso y documentos de registros del mismo.

A continuación detallamos las hojas de caracterización de acuerdo al formato establecido de los subprocesos en análisis:

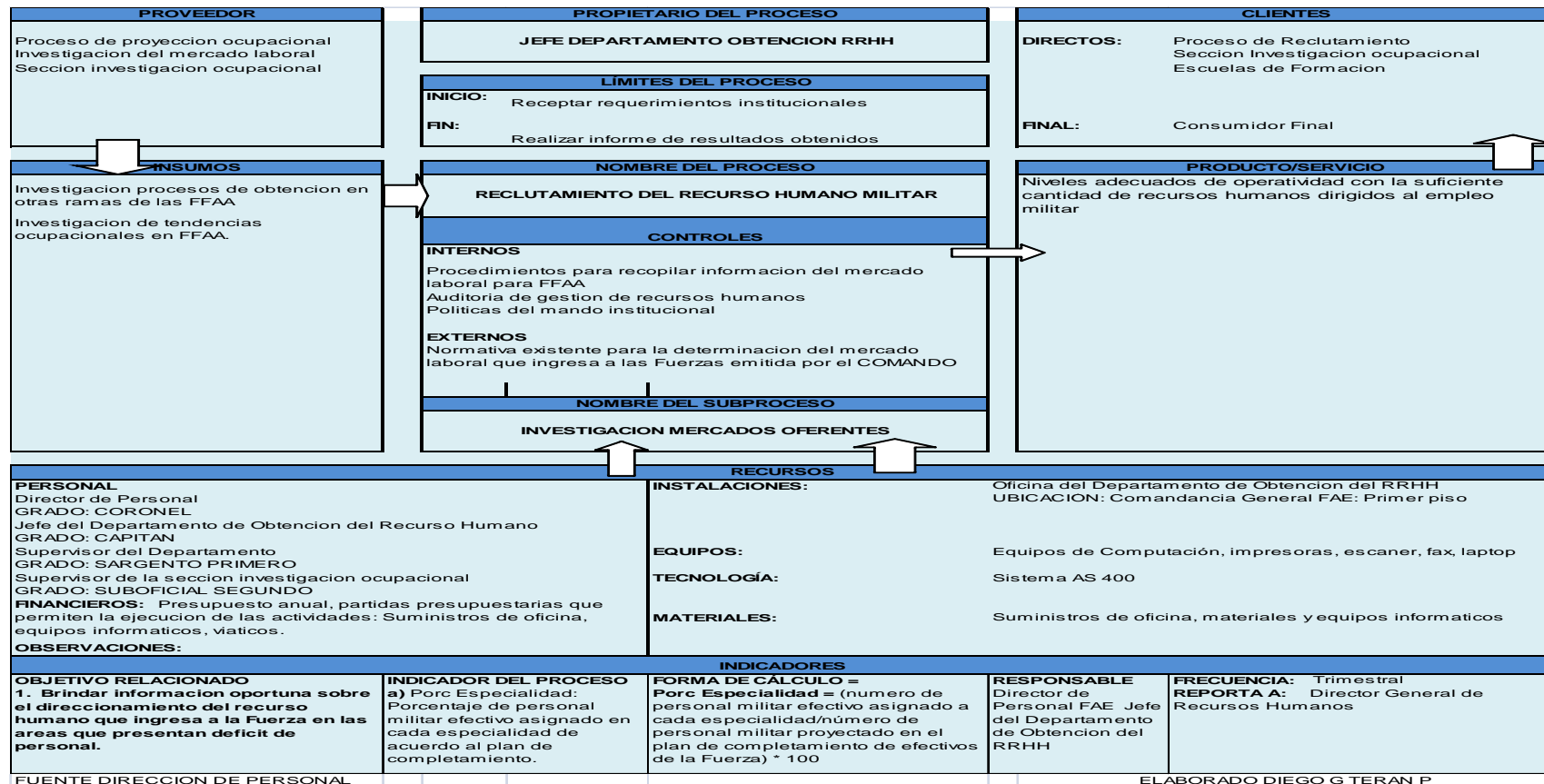
CUADRO 3.13: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PROYECCION OCUPACIONAL



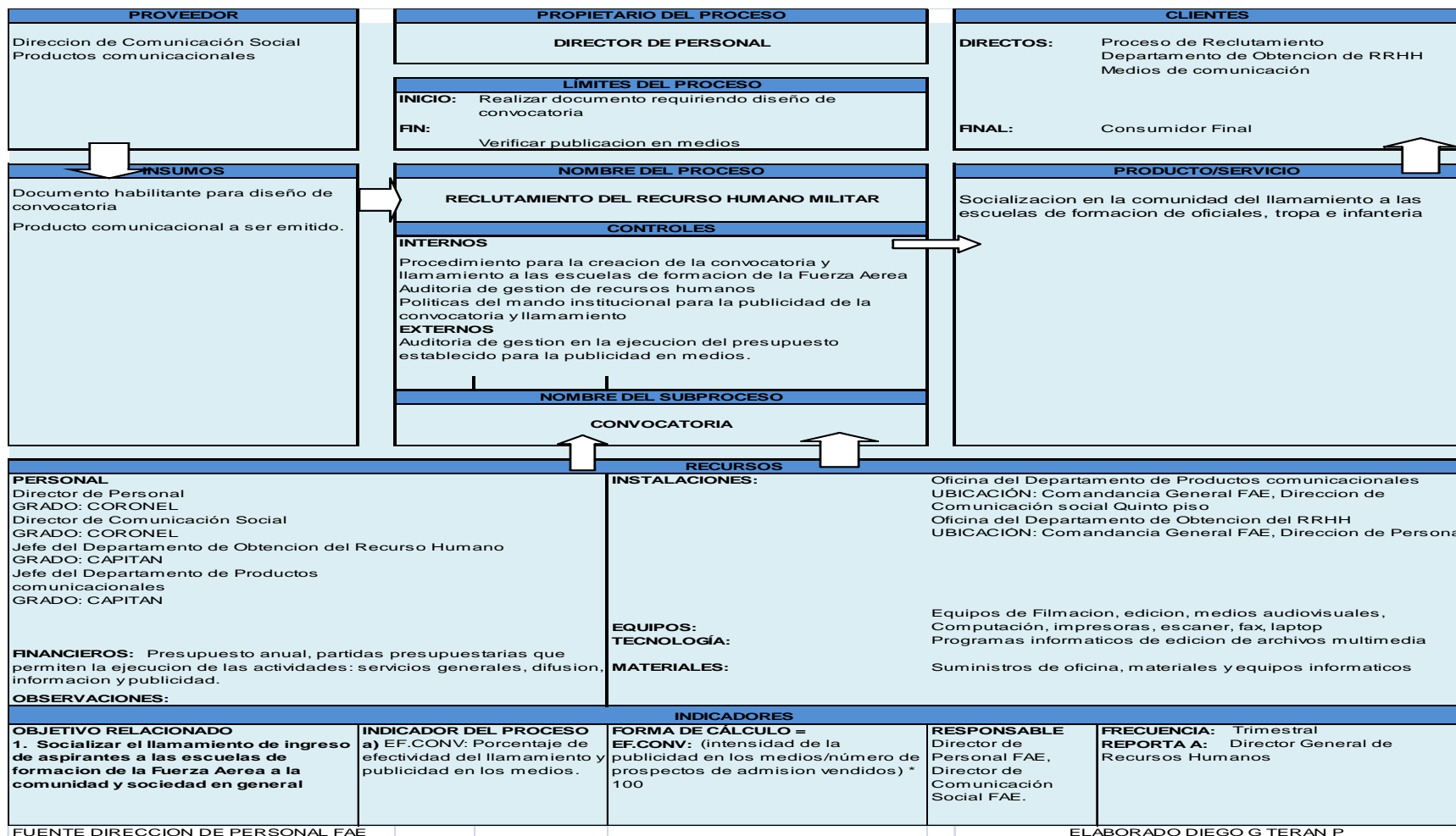
CUADRO 3.14: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS



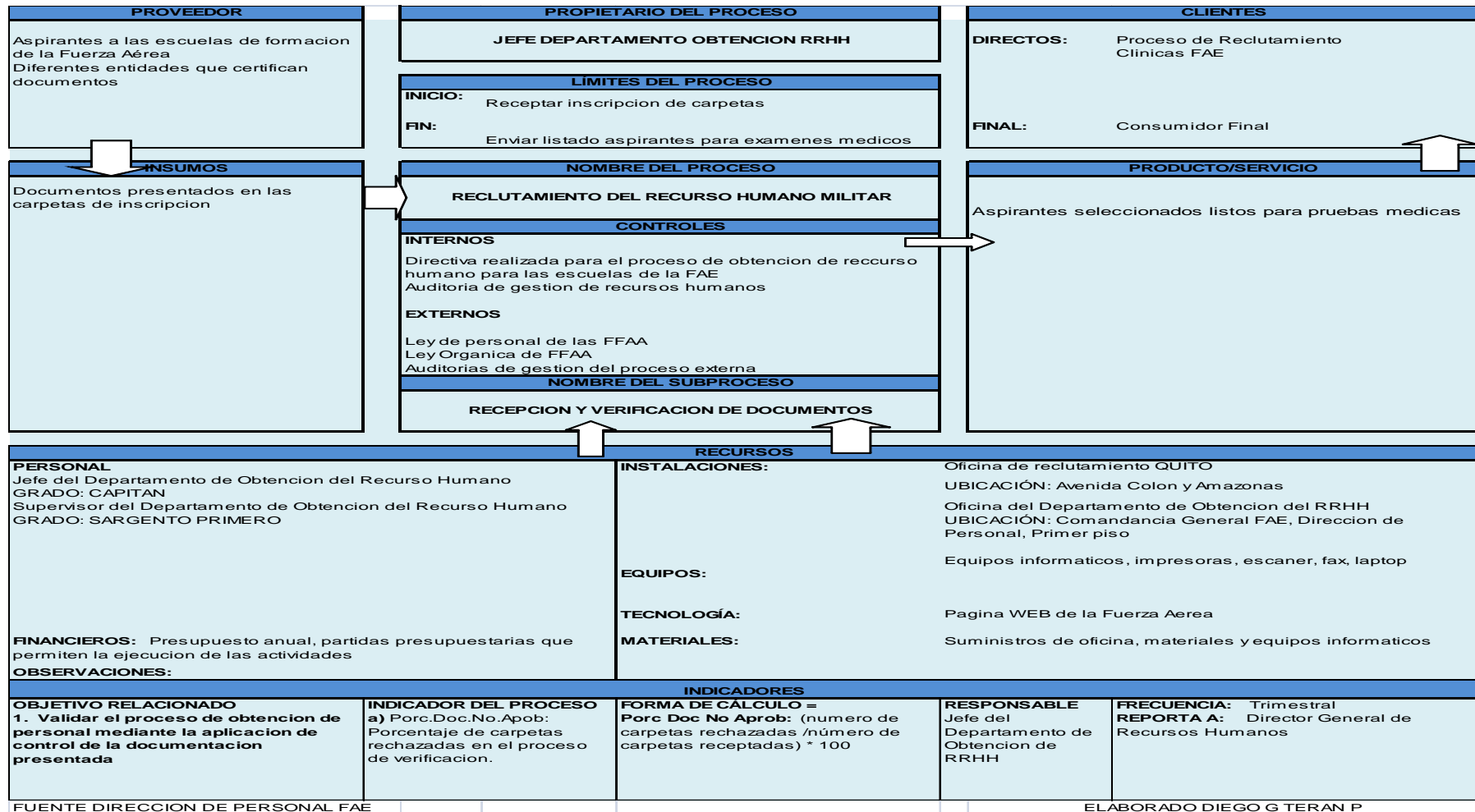
CUADRO 3.15: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS OFERENTES



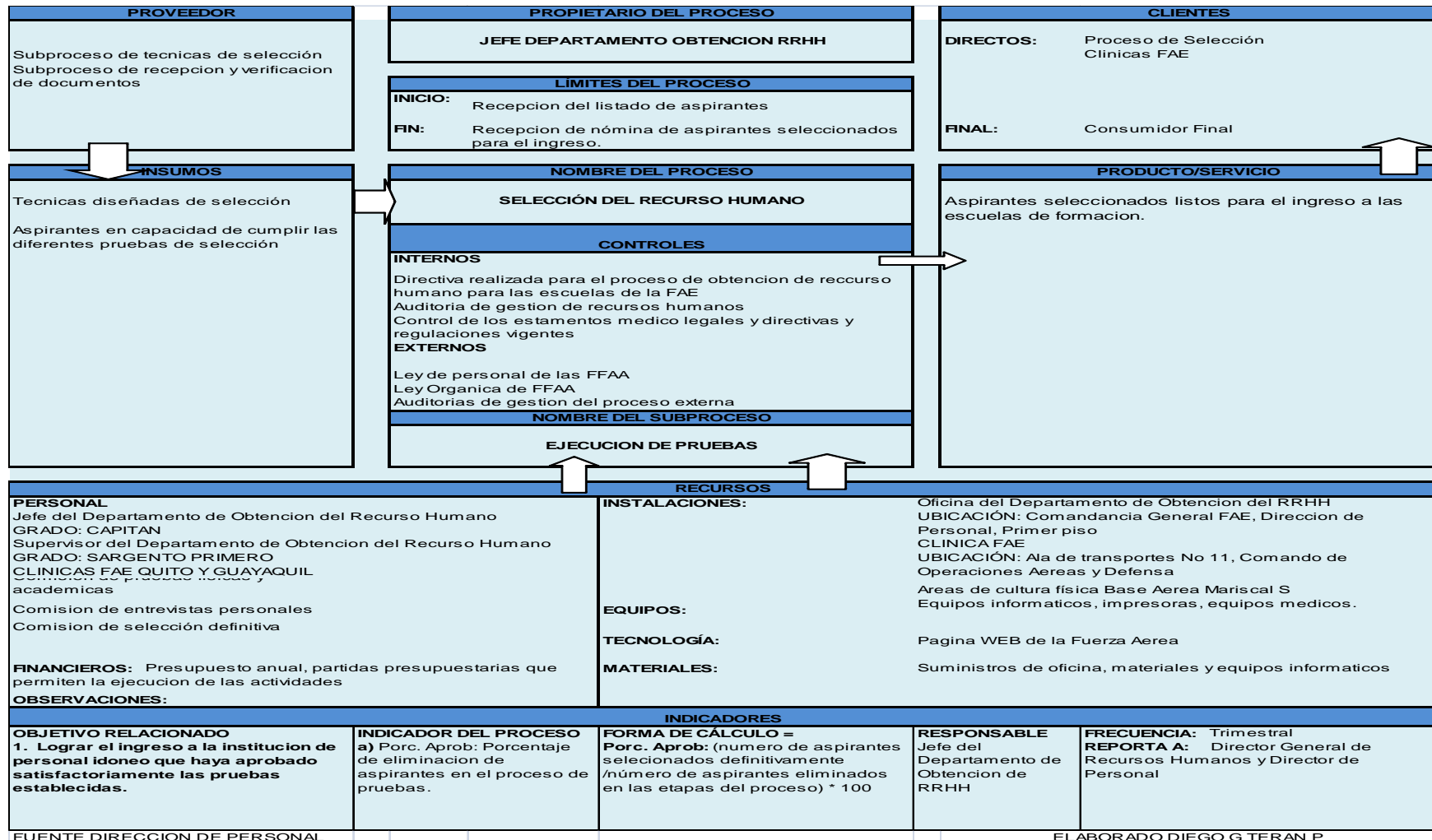
CUADRO 3.16: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONVOCATORIA



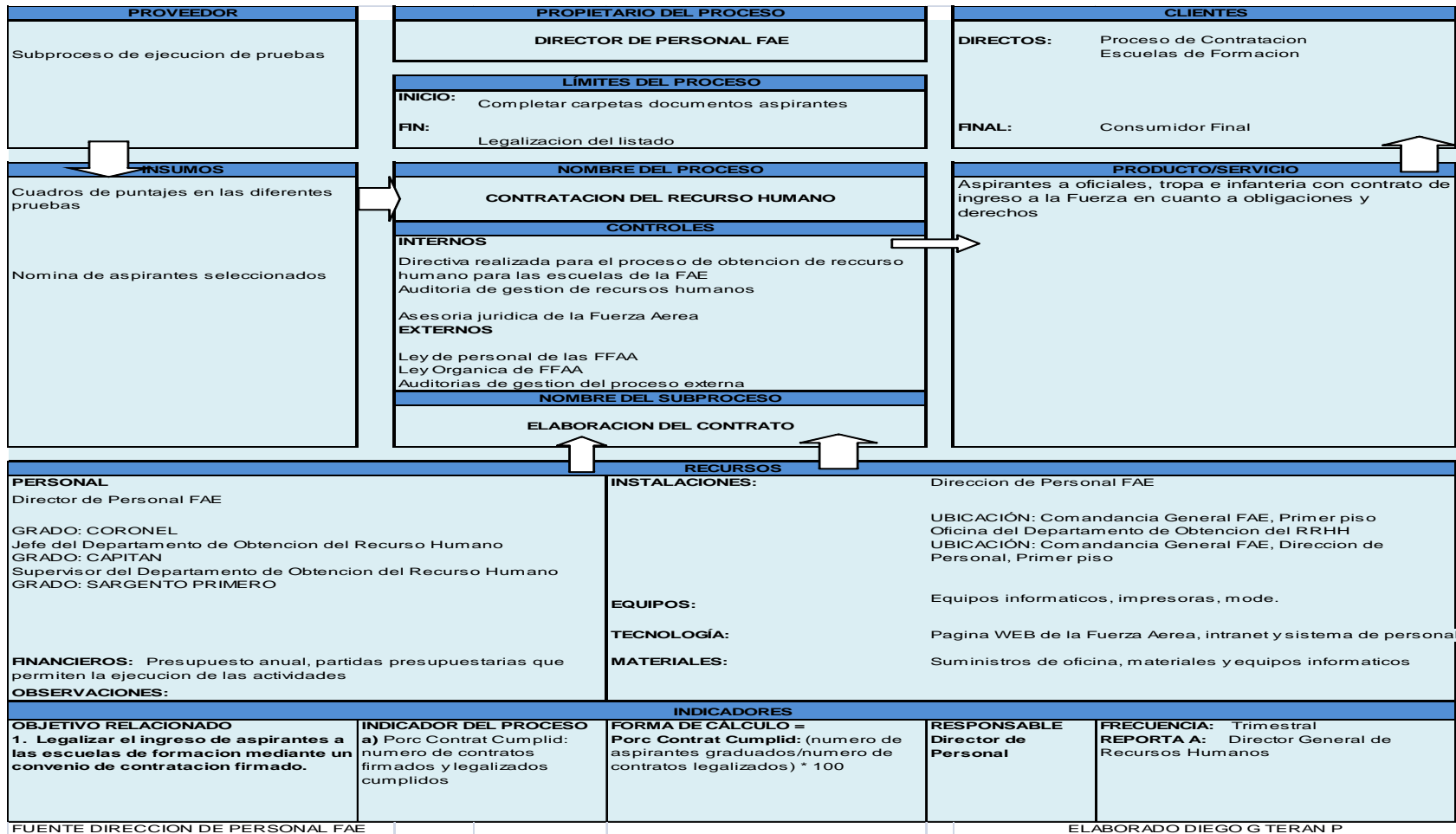
CUADRO 3.17: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS



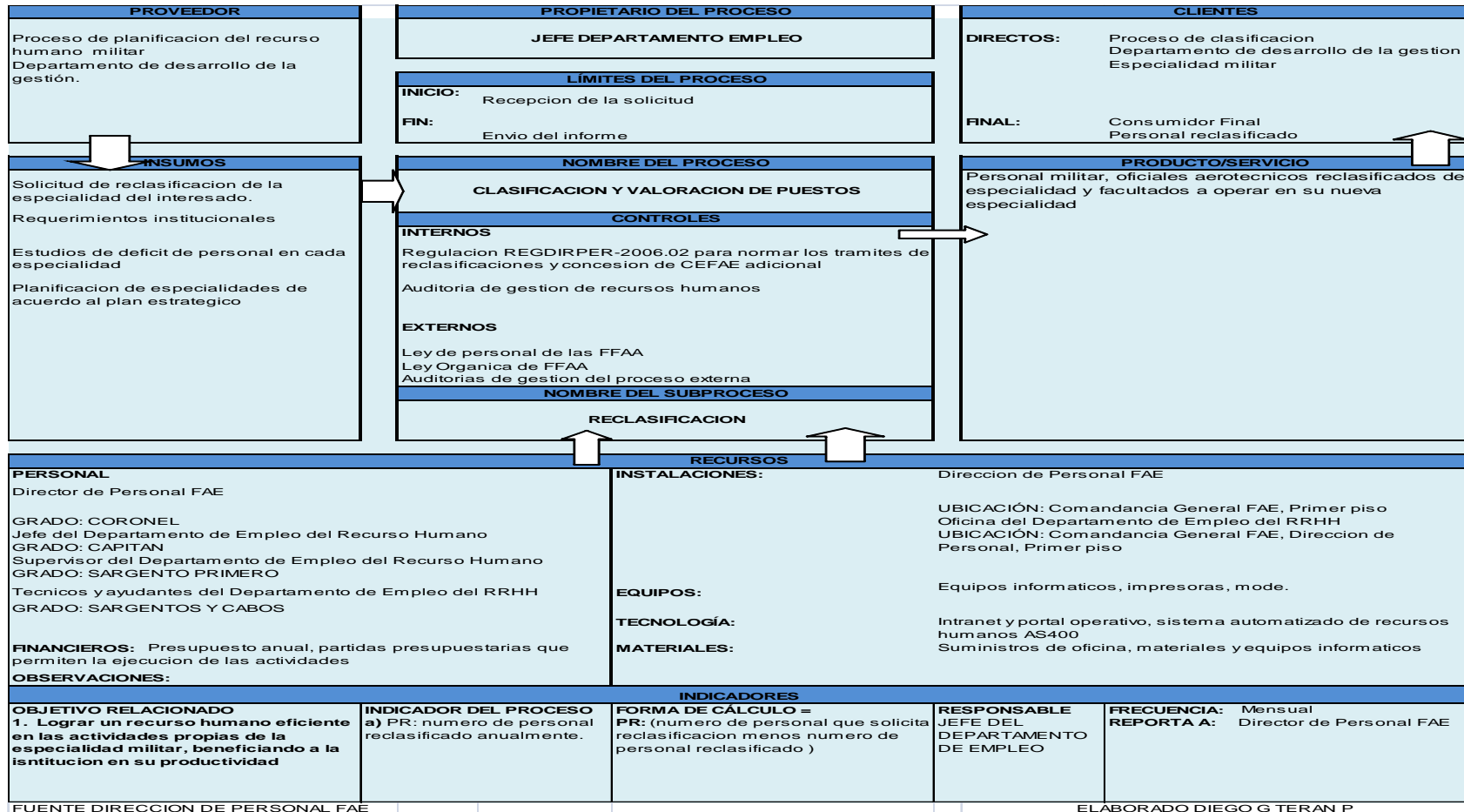
CUADRO 3.18: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE PRUEBAS



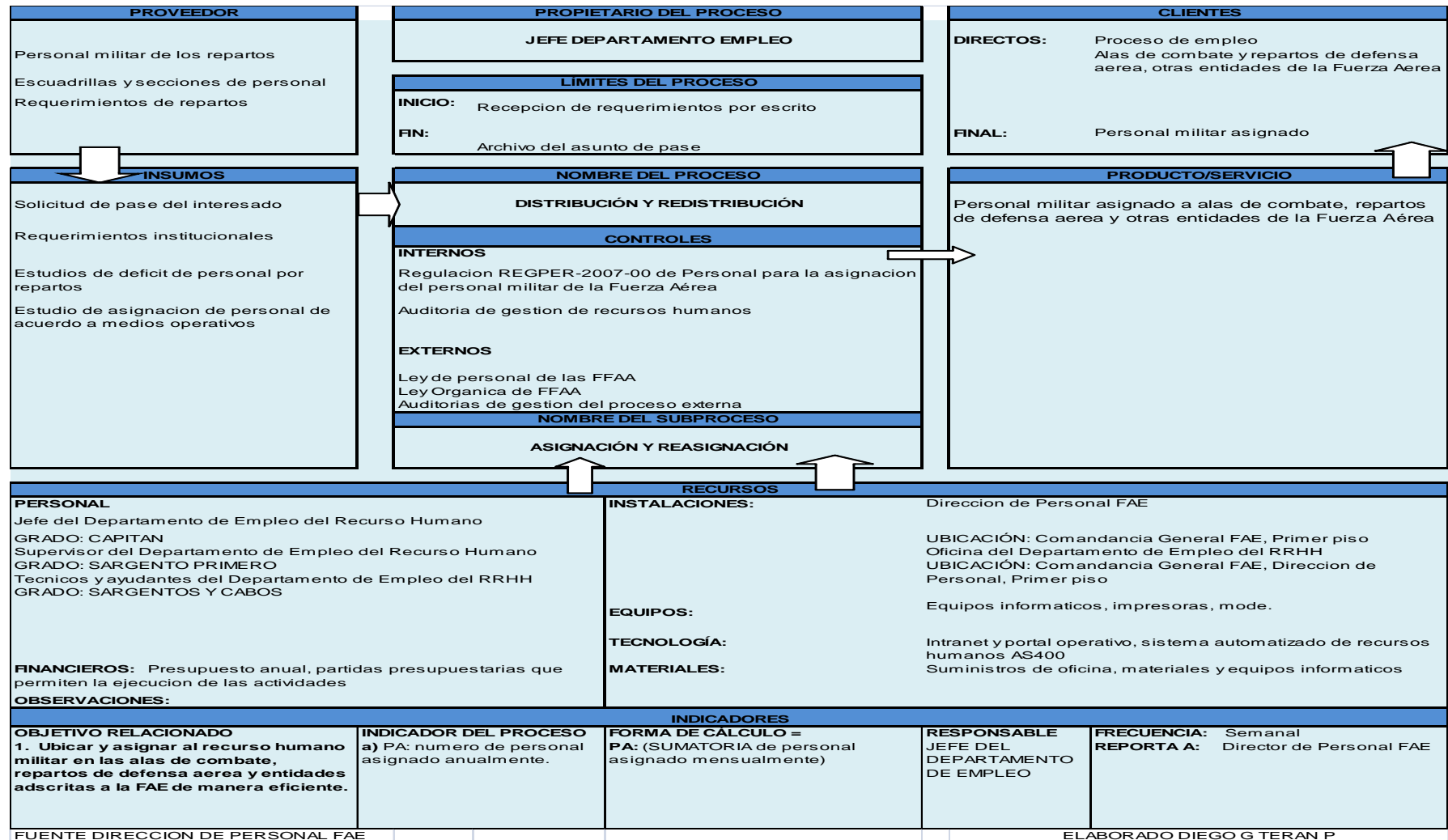
CUADRO 3.19: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CONTRATO



CUADRO 3.20: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLASIFICACIÓN



CUADRO 3.21: HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN



3.11 Matriz de análisis resumida

TABLA 3.6: MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA DE PROCESOS DE LA DIRECCION DE PERSONAL

No.	PROCESO ANALIZADO	Tiempo en minutos				Costo en dólares			
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia
1	Proyeccion ocupacional	130,00	35,00	165,00	78,79%	9,44	2,54	11,98	78,79%
2	Completamiento de efectivos	145,00	80,00	225,00	64,44%	17,15	9,01	26,16	65,56%
3	Investigacion de mercados oferentes	80,00	30,00	110,00	72,73%	5,81	2,18	7,99	72,73%
4	Convocatoria	1590,00	790,00	2380,00	66,81%	227,46	99,66	327,11	69,53%
5	Recepcion y verificacion documentos	9690,00	2880,00	12570,00	77,09%	703,49	209,09	912,58	77,09%
6	Ejecucion de pruebas	11000,00	3430,00	14430,00	76,23%	2226,66	744,23	2970,89	74,95%
7	Elaboracion del contrato	2670,00	840,00	3510,00	76,07%	196,93	72,86	269,80	72,99%
8	Reclasificacion	1040,00	1050,00	2090,00	49,76%	149,15	147,02	296,16	50,36%
9	Asignacion y reasignacion	4180,00	1020,00	5200,00	80,38%	475,35	129,95	605,30	78,53%

FUENTE: DIRPER

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

3.12 Detección de novedades


De conformidad con el análisis realizado de la totalidad de los procesos, a continuación se presenta las principales novedades encontradas:

TABLA 3.7: DETECCIÓN DE ERRORES Y OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS ANALIZADOS

No.	PROCESO ANALIZADO	OBSERVACIONES
1	Proyección ocupacional	Falta de la realización de un estudio sistémico de la proyección ocupacional en la institución
2	Completamiento de efectivos	Este proceso debe respaldarse en apreciaciones situacionales de cada especialidad en base a los requerimientos locales por unidades.
3	Investigación de mercado	Este proceso debe contener actividades que incluyan datos históricos y estadísticos a fin de precisar de mejor manera la información
4	Convocatoria	Actividades demoradas que dependen de otros estamentos
5	Recepción y verificación de documentos	El proceso se hace lento por la cantidad excesiva de carpetas a calificarse y porque no se cumplen los cronogramas
6	Ejecución de pruebas	El proceso es demoroso por la falta de personal médico e infraestructura.
7	Elaboración del contrato	El proceso no está avalizado jurídicamente.
8	Reclasificación	Es necesario un estudio situacional del impacto de las reclasificaciones a futuro o largo plazo
9	Asignación y reasignación militar	El proceso es demoroso por una incorrecta aplicación de la normativa

FUENTE: DIRPER

ELABORADO: DIEGO G. TERAN P.



CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO DE
PROCESOS

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se realizará un mejoramiento de los procesos que previamente se han analizado en cuanto a su eficiencia en costos y tiempo. La propuesta de mejoramiento se la realizará determinando los puntos sensibles que inciden de manera significativa en los porcentajes de eficiencia y que son susceptibles de mejora.

Para cumplir el objetivo del capítulo es necesario definir conceptos y las herramientas a utilizarse en la propuesta de mejoramiento, que detallamos a continuación:

Definición de los objetivos del proceso.- El objetivo principal al realizar un proceso en el cual está inmerso un cliente es buscar su satisfacción, por tal motivo, el proceso se enfocará en la satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente de manera eficiente y completa que permita mejorar institucionalmente.

Responsables de procesos.- La responsabilidad en la ejecución de los procesos recae sobre los Jefes Departamentales, quienes son los encargados de realizar el seguimiento de los procesos y medir la eficiencia de los resultados. Esta responsabilidad ha sido notificada por escrito por parte del Director y comunicado a todo el personal.

Asignación de responsabilidades.- Previamente a la asignación de responsabilidades es importante que se encuentren claramente definidas las funciones del personal. En la Dirección de Personal se maneja en base al grado militar y pericia profesional. De esta manera se logra evitar resistencia del personal ante los cambios que pudieran darse.

Reducción de costos y tiempo.- Toda propuesta de mejoramiento nos ha de llevar a ser más eficientes, materializando esto mediante la mejora en la eficiencia del proceso y en ciertos casos con reducción de costos y

tiempos, eliminando las tareas que no agregan valor y haciéndolas más efectivas aquellas que agregan valor.

Reducción y Eliminación de actividades que no añaden valor.- Para la ejecución de procesos existen actividades incluidas que no generan valor en el producto o servicio final. La cantidad excesiva de estas actividades hacen no eficiente a los procesos retardándolos, por lo que es necesario analizar cuáles pueden ser eliminadas de ser el caso y mantener únicamente aquellas que generan valor al proceso.

Inclusión de actividades de generan valor agregado.- En el mejoramiento de procesos se debe considerar y analizar la inclusión de actividades que generan valor para la compañía y los clientes.

De acuerdo al análisis realizado de las actividades de los procesos han sido:

Nuevo.- Creación de nuevas actividades para mejorar un proceso existente.

Mejora.- Cambios realizados a las actividades buscando una disminución de tiempos y costos.

Fusión.- Unión de una o varias actividades.

Eliminación.- Eliminación de una o varias actividades que no agregan valor.

4.1 Herramientas para el mejoramiento de procesos de la DIRPER.

A fin de efectuar el mejoramiento de procesos, se determinan las herramientas a utilizarse que permiten el análisis, reorganización, diseño y estandarización de los procesos que se ejecutan en la Dirección de Personal siendo las siguientes:

4.1.1 Hoja de análisis

La hoja de análisis es una herramienta utilizada en el análisis de procesos, que permite identificar las actividades que podrían ser creadas, mejoradas, fusionadas o eliminadas, buscando la eficiencia de un proceso y agregando valor a las actividades relacionadas con los clientes.

Los elementos de la Hoja de Análisis son los siguientes:

Nombre del Proceso.- Nombre del proceso o subproceso a ser analizado.

Objetivo.- Se detalla el propósito o lo que persigue el proceso.

Alcance.- Los límites del proceso y subproceso.

Código.- Es la codificación asignada en el proceso.

Fecha de elaboración.- Se incluye la fecha de elaboración de la Hoja de Análisis.

Secuencia de la actividad.- Se describe el número de las actividades contempladas en el proceso.

Responsable.- Se describe el nombre del cargo que ejecuta una actividad.

Actividad.- Es la descripción del trámite contemplado en un proceso.

Relación con otros procesos.- Se describe el nombre de los procesos con los que se relaciona el proceso en análisis.

Formularios.- Se describe los registros utilizados en el proceso.

Referencias.- Corresponde a la terminología de difícil comprensión utilizado en un proceso.

Cambios.- Detalle de las variaciones del proceso sea creación, mejora, fusión y eliminación.

Fecha.- Fecha de realización de los cambios.


Elaborado.- Nombre de la persona responsable de la realización de la hoja.

Revisado.- Nombre de la persona que realiza la revisión del proceso.

Aprobado.- Nombre de la persona que aprobó la realización de la hoja.

A continuación un formato de la hoja de análisis:

CUADRO 4.1: FORMATO HOJA DE ANÁLISIS

HOJA DE ANÁLISIS		DIRECCION DE PERSONAL FAE			
PROCESO:					
SUBPROCESO:		CÓDIGO:		FECHA:	
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:					
MEJORA:					
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN					

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

4.1.2 Flujodiagramación

Definición.-

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. Esta herramienta ayuda a considerar todas las actividades de un proceso. Para la elaboración de un diagrama de flujo es necesario contar con la información completa sobre el proceso a desarrollar.

Características que debe contener un diagrama de flujo.-

En un diagrama de flujo deben contenerse los siguientes aspectos:

- ✓ La existencia de un camino que permita llegar a la solución.
- ✓ Existe un único inicio del proceso.
- ✓ Existe un único punto de fin para el proceso de flujo (salvo el rombo que indica una comparación con dos caminos posibles).

Desarrollo del diagrama de flujo.-

En la realización del flujograma debe observarse determinadas reglas para lo cual se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Identificar a las personas que intervienen en el proceso.
- b) Obtener de las personas involucradas las atribuciones que tienen para identificar el flujo del proceso.
- c) Definir que se espera obtener del flujograma.
- d) Identificar a los usuarios del flujograma.
- e) Definir el detalle del diagrama de flujo.
- f) Delimitar el proceso.

Adicionalmente para la elaboración de la flujodiagramación se deben considerar las siguientes reglas:

1. Escribir los diagramas de flujo de arriba hacia abajo y, de izquierda a derecha.

2. Unir los símbolos con líneas, las cuales tendrán en la punta de la flecha que indique la dirección que fluye la información, se debe utilizar solamente líneas de flujo horizontal y/o vertical.
3. Evitar el cruce de líneas. Se debe tomar en cuenta que se utilizarán conectores, cuando sea estrictamente necesarios.
4. Todas las líneas de flujo deben conectarse a los símbolos indicados en el proceso.
5. Los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo inicial o final.
6. Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida o entrada.

Un diagrama de flujo eficiente.-

Al momento de construir un diagrama de flujo es necesario observar ciertas recomendaciones importantes:

- ✓ Evitar sumideros infinitos, burbujas que tienen entradas pero no salidas.
- ✓ Evitar configurar burbujas de generación espontánea, que tienen salidas sin entradas, en razón que terminan siendo incorrectas.
- ✓ Especial atención a procesos no etiquetados, que suelen ser indicio de falta cuidado en su realización.

4.1.3 Hoja de mejoramiento

La hoja de mejoramiento es la herramienta principal al momento de efectivizar el mejoramiento. Permite establecer las diferencias existentes

entre la situación actual y una situación propuesta, buscando el beneficio tanto en costo como en tiempo. Se detalla el beneficio esperado luego de aplicado el mejoramiento.

A continuación se muestra un formato de una hoja de mejoramiento con todas sus características y los ítems que deben ser llenados por quien aplica la herramienta:

CUADRO 4.2: HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO:		DIRECCION DE PERSONAL FAE	
		FECHA:			
PROCESO:					
SUBPROCESO:					
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
A.	SITUACIÓN ACTUAL				
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO	
				MENSUAL:	ANUAL:
TIEMPO TOTAL: min					
COSTO TOTAL: \$					
EFICIENCIA TIEMPO: %					
EFICIENCIA COSTO: %					


FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

4.2 Mejoramiento de los procesos utilizando las herramientas

A continuación realizamos el mejoramiento de los procesos analizados:


CUADRO 4.3: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO PROYECCIÓN OCUPACIONAL

HOJA DE ANÁLISIS		DIRECCION DE PERSONAL FAE			
PROCESO: OBTENCION					
SUBPROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.1.	FECHA:	20 DE DIC. DE 2009	
OBJETIVO: Identificar en los ciudadanos ecuatorianos competencias claves y cumplimiento de requisitos de idoneidad aceptables para el ingreso a la Institución como aspirantes a Oficiales y/o aspirantes a aerotécnicos					
ALCANCE: Contar con herramientas que permitan realizar una investigación ocupacional objetiva.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Receptar el requerimiento de proyeccion ocupacional			
2	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Analizar el requerimiento de proyeccion ocupacional			
3	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Planificar la investigacion ocupacional			
4	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Recopilar la informacion de la investigacion ocupacional			
5	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Procesar la informacion de la investigacion ocupacional			
6	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Realizar el informe de resultados de la investigacion ocupacional			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:	1 (ACT 6)	dic-09	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL
MEJORA:	1 (ACT 7)	dic-09	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN					


CUADRO 4.4: DIAGRAMA DEL SUBPROCESO PROYECCIÓN OCUPACIONAL

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Proyección						Procedimiento: Proyección ocupacional					
Ingresa: Requerimientos institucionales			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>						<i>245</i>	<i>Eficiencia tiempos</i>		<i>89,80%</i>		
Resultado: Personal Militar idóneo			<i>Costo TOTAL</i>						<i>14,783</i>	<i>Eficiencia costos</i>		<i>88,97%</i>		
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◊	▭	▭	▭	(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	TECNICO DPTO OBTENCION	Receptar requerimiento						X	5		0,0358	0,179	0	
2	SUPERVISOR DPTO OBTENCION	Analizar requerimiento						↓ X	10		0,0711	0,711	0	
3	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Analizar si el puesto es necesario o no			X					20	0,0726	0	1,452	
4	TECNICO DPTO OBTENCION	NO, se archiva						X		5	0,0358	0	0,179	
5	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Si, Planificar investigacion ocupacional						X	60		0,0726	4,356	0	
6	SUPERVISOR DPTO OBTENCION	Recopilar informacion mercado laboral						↓ X	30		0,0711	2,133	0	
7	TECNICO DPTO OBTENCION	Realizar analisis estadistico de la informacion.						↓ X	60		0,0358	2,148	0	
8	TECNICO DPTO OBTENCION	Procesar la informacion						↓ X	10		0,0358	0,358	0	
9	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Realizar informe de resultados y resumen ejecutivo para el mando institucional y Director de Personal						↓ X	45		0,0726	3,267	0	
SUBTOTAL								220	25		13,152	1,631		
TOTAL								245			14,783			

CUADRO 4.5: HOJA DE MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO PROYECCIÓN OCUPACIONAL

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.1		DIRECCION DE PERSONAL FAE	
		FECHA: 20 DE DIC-09			
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO					
SUBPROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL					
OBJETIVO: Identificar en los ciudadanos ecuatorianos competencias claves y cumplimiento de requisitos de idoneidad aceptables para el ingreso a la institucion como aspirantes a Oficiales y/o aspirantes a Aerotécnicos.					
ALCANCE: Contar con herramientas que permitan realizar una investigacion ocupacional objetiva.					
A. SITUACIÓN ACTUAL					
1	Recpeptar el requerimiento de proyeccion ocupacional				
2	Analizar el requerimiento de proyeccion ocupacional				
3	Planificar la investigacion ocupacional				
4	Recopilar la informacion de la investigacion ocupacional				
5	Procesar la informacion de la investigacion ocupacional				
6	Realizar el informe de resultados de la investigacion ocupacional				
B. SITUACIÓN PROPUESTA					
1	Recpeptar el requerimiento de proyeccion ocupacional				
2	Analizar el requerimiento de proyeccion ocupacional				
3	Planificar la investigacion ocupacional				
4	Recopilar la informacion de la investigacion ocupacional				
5	Realizar analisis estadistico de la informacion de investigacion ocupacional				
6	Procesar la informacion de la investigacion ocupacional				
7	Realizar el informe y resumen ejecutivo para el mando institucional y Director de Personal.				
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO	
				TRIMESTRAL:	ANUAL:
TIEMPO TOTAL: min	165,00	245,00	(80,00)	(80,00)	(320,00)
COSTO TOTAL: \$	11,98	14,78	(2,80)	(2,80)	(11,22)
EFICIENCIA TIEMPO: %	78,79%	89,80%	(0,11)		
EFICIENCIA COSTO: %	78,79%	88,97%	(0,10)		


CUADRO 4.6: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS


HOJA DE ANÁLISIS		DIRECCION DE PERSONAL FAE			
PROCESO: OBTENCION. SUBPROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL					
SUBPROCESO: COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.1.1	FECHA:	20 DE DIC 2009	
OBJETIVO: Determinar los reales requerimientos de personal de la institución a corto, mediano y largo plazo, que permita disponer de un orgánico ideal de la Fuerza.					
ALCANCE: Describe las actividades, tareas para elaborar el Plan de Completamiento de: Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Obtener informacion de orgánicos y efectivos del personal militar			
2	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Obtener informacion de las reservas de las bajas de personal militar			
3	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Determinar los requerimientos de personal militar			
4	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Elaborar plan de completamiento			
5	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Revisar y analizar el plan con el supervisor			
6	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Analiza y decide si el plan de completamiento esta bien elaborado			
7	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Imprime el plan			
8	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Elaborar memorandum remitiendo el plan			
9	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Enviar para legalizacion			
10	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Receptar documentacion			
11	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Analizar documento			
12	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento			
13	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Si esta bien elaborado, sumilla el documento			
14	Director de Personal	Receptar documentacion			
15	Director de Personal	Analizar documento			
16	Director de Personal	Decide si esta bien elaborado el documento			
17	Director de Personal	Si, legaliza el documento			
18	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Recepta documento legalizado			
19	Seccion Investigacion Ocupacional y Proyeccion	Entrega a la seccion Reclutamiento			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:					
MEJORA:					
FUSIÓN:	2	28 de dic 2009	JEFE DPTO ADM	JEFE DPTO OBTENCION	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
ELIMINACIÓN	2	28 de dic 2009	JEFE DPTO ADM	JEFE DPTO OBTENCION	DIRECTOR DE PERSONAL FAE

CUADRO 4.7: DIAGRAMA DEL SUBPROCESO COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS


PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Proyección ocupacional		Procedimiento: Completamiento de efectivos									
Ingresa: Requerimientos institucionales			Tiempo TOTAL (min)		145		Eficiencia tiempos			79,31%				
Resultado: Plan de requerimientos de personal			Costo TOTAL		9,976		Eficiencia costos			78,55%				
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◀	▶	→	(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.		
							A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V			
1	TECNICO DPTO DESARROLLO DE LA GESTION	Obtener información de orgánicos y efectivos del personal militar						X	10	0,0598	0,598	0		
2		Obtener información de las reservas de las bajas de aspirantes y personal militar						↓	X	10	0,0598	0,598	0	
3	SUPERVISOR DPTO DESARROLLO DE LA GESTION	Determinar los requerimientos de personal militar						↓	X	10	0,0711	0,711	0	
4		Elaborar plan de completamiento						↓	X	25	0,0711	1,7775	0	
5	TECNICO DPTO DESARROLLO DE LA GESTION	Imprimir el plan						↓	X	10	0,0598	0,598	0	
6		Elaborar memorandum remitiendo plan												
7		Enviar para legalizacion	X								5	0,0598	0	0,299
8	TECNICO DPTO OBTENCION	Receptar documentacion												
9	JEFE DPTO OBTENCION	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento												
10		Si, Sumilla el documento												
11	SUPERVISOR SECC APOYO ADM	Receptar documentacion						↓	X	10	0,0711	0,711	0	
12	DIRECTOR DE PERSONAL	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento												
13		Si, Legaliza el documento												
14	TECNICO DPTO DESARROLLO DE LA GESTION	Recepta documento legalizado						↓	X	10	0,0598	0,598	0	
15		Entrega a la Sección Reclutamiento	X											
							SUBTOTAL		115	30		7,8365	2,1395	
							TOTAL		145			9,976		

CUADRO 4.8: HOJA DE MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS

HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER- 1.1.1.1	DIRECCION DE PERSONAL FAE	
	FECHA: 29 DE DIC-09		
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO. SUBPROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL			
PROCEDIMIENTO: COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS			
OBJETIVO: Determinar los reales requerimientos de personal de la institución a corto, mediano y largo plazo, que permita disponer de un orgánico ideal de la Fuerza.			
ALCANCE: Describe las actividades, tareas para elaborar el Plan de Completamiento de: Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos.			
A.	SITUACIÓN ACTUAL		
1	Obtener información de orgánicos y efectivos del personal militar		
2	Obtener información de las reservas de las bajas de aspirantes y personal militar		
3	Determinar los requerimientos de personal militar		
4	Elaborar plan de completamiento		
5	Revisar y analizar el plan con el Supervisor		
6	Analiza y decide si el plan de completamiento esta bien elaborado		
7	Imprimir el plan		
8	Elaborar memorandum remitiendo plan		
9	Enviar para legalizacion		
10	Receotar documentacion		
11	Analizar documento		
12	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento		
13	Si, Sumilla el documento		
14	Receptar documentacion		
15	Analizar documento		
16	Decide si esta bien elaborado el documento		
17	Si, Lagaliza el documento		
18	Recepta documento legalizado		
19	Entrega a la Sección Reclutamiento		

HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER-1.1.1.1		DIRECCION DE PERSONAL FAE		
	FECHA: 29 DE DIC-09				
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO. SUBPROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL					
PROCEDIMIENTO: COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS					
OBJETIVO: Determinar los reales requerimientos de personal de la institución a corto, mediano y largo plazo, que permita disponer de un orgánico ideal de la Fuerza.					
ALCANCE: Describe las actividades, tareas para elaborar el Plan de Completamiento de: Oficiales, Aerotécnicos y Servidores Públicos.					
B. SITUACIÓN PROPUESTA					
1	Obtener información de orgánicos y efectivos del personal militar				
2	Obtener información de las reservas de las bajas de aspirantes y personal militar				
3	Determinar los requerimientos de personal militar				
4	Elaborar plan de completamiento				
5	Imprimir el plan				
6	Elaborar memorandum remitiendo plan				
7	Enviar para legalizacion				
8	Receotar documentacion				
9	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento				
10	Si, Sumilla el documento				
11	Receptar documentacion				
12	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento				
13	Si, Lagaliza el documento				
14	Recepta documento legalizado				
15	Entrega a la Sección Reclutamiento				
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO	
				SEMESTRAL	ANUAL:
TIEMPO TOTAL: min	225,00	145,00	80,00	80,00	160,00
COSTO TOTAL: \$	26,16	9,98	16,19	16,19	32,37
EFICIENCIA TIEMPO: %	64,44%	79,31%	(0,15)		
EFICIENCIA COSTO: %	65,56%	78,55%	(0,13)		


CUADRO 4.9: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS OFERENTES RRHH

HOJA DE ANÁLISIS		DIRECCION DE PERSONAL FAE			
PROCESO: OBTENCION SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO					
PROCEDIMIENTO: INVESTIGACION DE MERCADOS OFERENTES		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.2.1.	FECHA:	29 DE DIC 2009	
OBJETIVO: Identificar en los ciudadanos ecuatorianos competencias claves y cumplimiento de requisitos de idoneidad aceptables para el ingreso a la Institución como Aspirantes a Oficiales y/o Aspirantes a Aerotécnicos.					
ALCANCE: Contar con herramientas que permitan realizar una investigación ocupacional objetiva					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Receptar el requerimiento institucional			
2	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Analizar el requerimiento institucional			
3	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Decidir si es necesario el puesto y el numero de personal a ingresar			
4	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Planificar investigacion ocupacional en la Fuerza			
5	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Recopilar informacion del mercado laboral			
	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Procesar informacion			
6	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Realizar informe de resultados			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:	2	29 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL
MEJORA:					
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN	1	29 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL


CUADRO 4.10: DIAGRAMA SUBPROCESO INVESTIGACIÓN MERCADOS OFERENTES RRHH

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Reclutamiento		Procedimiento: investigacion de mercados oferentes									
Ingresa: Oferta de recursos humanos			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>		220	<i>Eficiencia tiempos</i>		86,36%						
Resultado: Disponibilidad de oferta laboral			<i>Costo TOTAL</i>		12,8365	<i>Eficiencia costos</i>		83,03%						
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◊	▢	▣	▤	(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V		
1	TECNICO DPTO OBTENCION	Receptar requerimiento institucional					X	5		0,0358	0,179	0		
2	SUPERVISOR DPTO OBTENCION	Analizar requerimiento					X	5		0,0711	0,3555	0		
3	JEFE DPTO OBTENCION RECURSO HUMANO	Decidir si es necesario el puesto y número de personal a ingresar			X				30	0,0726	0	2,178		
4		Planificar investigacion ocupacional en la Fuerza					X	30		0,0726	2,178	0		
5	TECNICO DPTO OBTENCION	Recopilar información del mercado laboral					X	20		0,0358	0,716	0		
6		Realizar analisis ocupacional en base a métodos estadísticos					X	60		0,0358	2,148	0		
7	JEFE DPTO OBTENCION RECURSO HUMANO	Realizar informe de resultados de la investigacion ocupacional					X	10		0,0726	0,726	0		
8		Realizar la directiva de reclutamiento en base a la informacion obtenida.					X	60		0,0726	4,356	0		
								SUBTOTAL	190	30		10,6585	2,178	
								TOTAL	220			12,8365		

CUADRO 4.11: HOJA DE MEJORAMIENTO SUBPROCESO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS OFERENTES RRHH

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.1	DIRECCION DE PERSONAL FAE			
		FECHA: 29 DIC-09				
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO						
PROCEDIMIENTO: INVESTIGACION DE MERCADOS OFERENTES						
OBJETIVO: Identificar en los ciudadanos ecuatorianos competencias claves y cumplimiento de requisitos de idoneidad aceptables para el ingreso a la institucion como aspirantes a Oficiales y/o aspirantes a Aerotécnicos.						
ALCANCE: Contar con herramientas que permitan realizar una investigacion ocupacional objetiva.						
A. SITUACIÓN ACTUAL						
1	Recepear el requerimiento institucional					
2	Analizar el requerimiento institucional					
3	Decidir si es necesario el puesto y numero de personal a ingresar					
4	Planificar la investigacion ocupacional en la Fuerza					
5	Recopilar informacion del mercado laboral					
6	Procesar la informacion					
7	Realizar el informe de resultados					
B. SITUACIÓN PROPUESTA						
1	Recepear el requerimiento institucional					
2	Analizar el requerimiento institucional					
3	Decidir si es necesario el puesto y numero de personal a ingresar					
4	Planificar la investigacion ocupacional en la Fuerza					
5	Recopilar informacion del mercado laboral					
6	Relizar el análisis ocupacional en base a métodos estadísticos					
7	Realizar el informe de resultados de la investigacion ocupacional					
8	Realizar la directiva de reclutamiento en base a la informacion obtenida					
INDICADORES:		SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO	
					TRIMESTRAL:	ANUAL:
TIEMPO TOTAL: min		110,00	220,00	(110,00)	(110,00)	(440,00)
COSTO TOTAL: \$		7,99	12,84	(4,85)	(4,85)	(19,40)
EFICIENCIA TIEMPO: %		72,73%	86,36%	(0,14)		
EFICIENCIA COSTO: %		72,73%	83,03%	(0,10)		

CUADRO 4.12: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO CONVOCATORIA


HOJA DE ANÁLISIS			DIRECCION DE PERSONAL FAE		
PROCESO: OBTENCION. SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO					
PROCEDIMIENTO: CONVOCATORIA		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.2.2	FECHA:	30 DE DIC 2009	
OBJETIVO: Publicar a través de los principales medios de comunicación social del país y de las FF. AA., el llamamiento para Aspirantes a Oficiales y Tropa ofertando el ingreso de ciudadanos a las Escuelas de Formación de la Fuerza Aérea..					
ALCANCE: Mercado de Recursos Humanos, Militares y Servidores Públicos de las FF. AA..					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Realizar documento requiriendo diseño de convocatoria			
2	Jefe del Departamento Obtencion del RRHH	Legalizar documento y remitir a Comunicación Social			
3	Director de Comunicación Social	Recepta requerimiento			
4	Director de Comunicación Social	Diseñar convocatoria			
5	Director de Comunicación Social	Remitir diseño de convocatoria			
6	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Receptar diseño de convocatoria			
7	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Realizar cotizaciones en medios			
8	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Receptar y analizar cotizaciones			
9	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Proforma es conveniente?			
10	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Si, Realizar cuadros comparativos y orden de aplicación			
11	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Enviar orden de aplicación para legalizacion			
12	Direccion de Personal	Receptar orden de aplicación			
13	Direccion de Personal	Esta conforme?			
14	Direccion de Personal	Legalizar orden de aplicación			
15	Dpto Apoyo Administrativo	Receptar documentos legalizados			
16	Dpto Apoyo Administrativo	Numerar, fechar y entregar documentos a Dir Finanzas			
17	Dpto Apoyo Administrativo	Remitir copias de documentos legalizados			
18	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Receptar copias de documentos legalizados			
19	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Coordinar transferencia de valores a cuenta de medio escogido			
20	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Entregar diseño de convocatoria a medio para publicarse			
21	Dpto Obtencion del Recurso Humano	Verificar publicación en medio			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:					
MEJORA:	5	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
FUSIÓN:	2	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
ELIMINACIÓN					


CUADRO 4.13: DIAGRAMA DEL SUBPROCESO CONVOCATORIA

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Reclutamiento					Procedimiento: Convocatoria				
Ingresa: Disponibilidad de oferta laboral			Tiempo TOTAL (min)		2675		Eficiencia tiempos		74,77%			
Resultado: Oferta externa e interna informada			Costo TOTAL		150,23		Eficiencia costos		70,88%			
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◀	▢	▭	TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
							A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
1	TECNICO DPTO OBTENCION	Realizar documento requiriendo diseño de convocatoria dando lineamientos de los productos comunicacionales				X		5	0,0358	0	0,179	
2	JEFE DPTO OBTENCION	Legalizar documento y remitir a Comunicación Social					X	60	0,0726	4,356	0	
3	ENCARGADO APOYO ADM DIR COM SOC	Recepta requerimiento					X	30	0,0558	1,674	0	
4	JEFE DPTO RELACIONES PUBLICAS DIR COM SOC	Diseñar convocatoria					X	480	0,0726	34,848	0	
5	ENCARGADO APOYO ADM DIR COM SOC	Remitir diseño de convocatoria	X					480	0,0558	0	26,784	
6	TECNICO DPTO OBTENCION	Receptar diseño de convocatoria					X	5	0,0358	0,179	0	
7	TECNICO DPTO OBTENCION	Remitir productos comunicacionales a los medios y realizar cotizaciones					X	960	0,0358	34,368	0	
8	JEFE DPTO OBTENCION	Receptar y analizar cotizaciones					X	240	0,0726	17,424	0	
9	TECNICO DPTO OBTENCION	Realizar cuadros comparativos y orden de aplicación					X	60	0,0358	2,148	0	
10	TECNICO DPTO OBTENCION	Enviar orden de aplicación para legalizacion	X					60	0,0358	0	2,148	

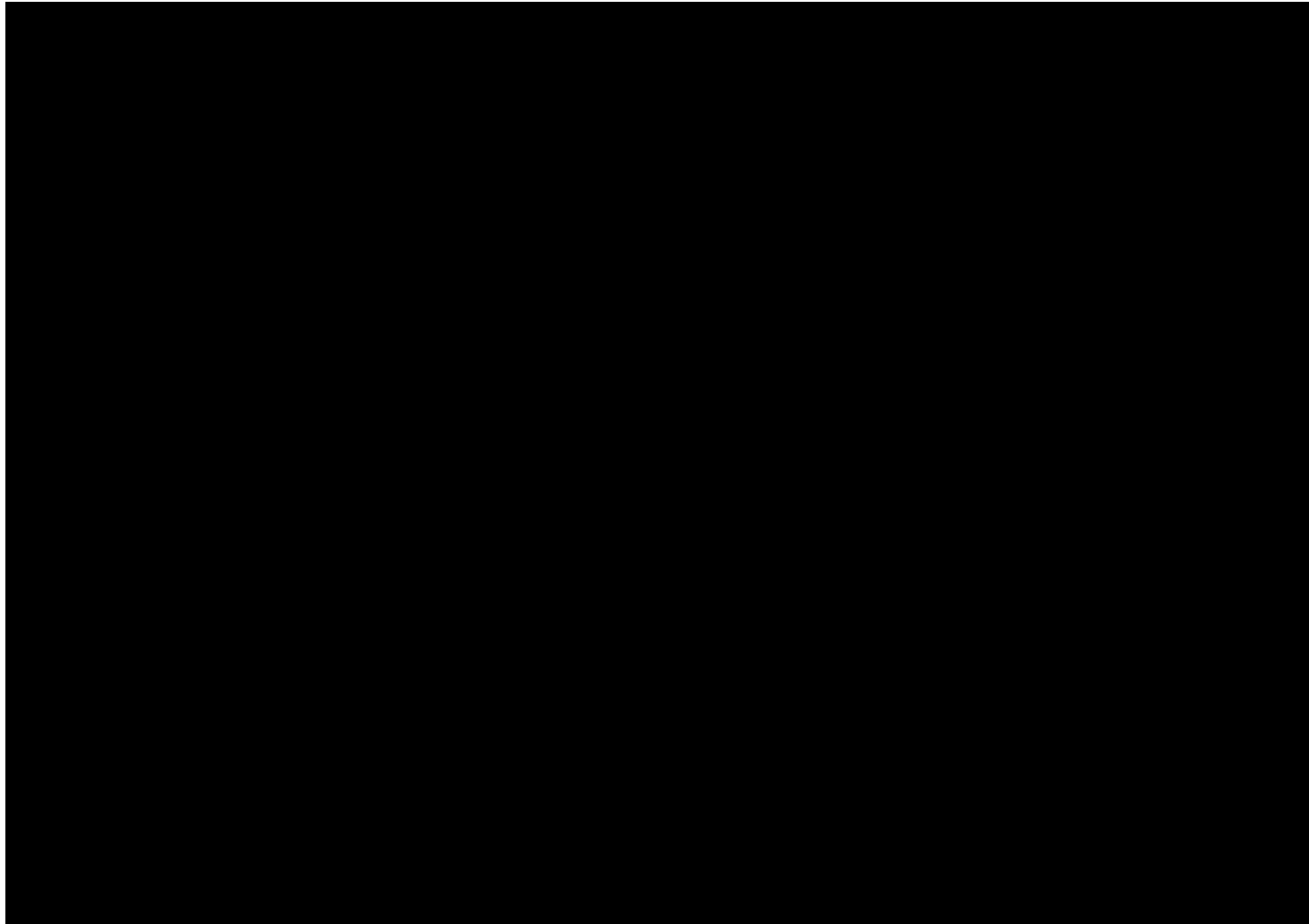
PROCESO: OBTENCION				SUBPROCESO: Reclutamiento		Procedimiento: Convocatoria						
Ingresa: Disponibilidad de oferta laboral				<i>Tiempo TOTAL (min)</i>		2675		<i>Eficiencia tiempos</i>		74,77%		
Resultado: Oferta externa e interna informada				<i>Costo TOTAL</i>		150,23		<i>Eficiencia costos</i>		70,88%		
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◊	▭	▭	TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
							A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
11	SUPERV. APOYO ADM	Receptar orden de aplicación y cuadros comparativos				X	5		0,0711	0,3555	0	
12	DIRECTOR DE PERSONAL	Esta conforme?		X				120	0,1161	0	13,932	
13	DIRECTOR DE PERSONAL	Legalizar orden de aplicación				X	10		0,1161	1,161	0	
14	SUPERV. APOYO ADM	Receptar documentos legalizados				X	5		0,0711	0,3555	0	
15		Entregar documentos legalizados a Dir Finanzas para pago por E-SIGEF	X					5	0,0711	0	0,3555	
16		Remitir copias de documentos legalizados	X					5	0,0711	0	0,3555	
17	TECNICO DPTO OBTENCION	Receptar copias de documentos legalizados				X	5		0,0358	0,179	0	
18	JEFE DPTO OBTENCION	Coordinar y agilizar transferencia de valores a cuenta de medio escogido				X	120		0,0726	8,712	0	
19	TECNICO DPTO OBTENCION	Verificar publicación en medio				X	20		0,0358	0,716	0	
SUBTOTAL							2000	675		106,476	43,754	
TOTAL							2675			150,23		

CUADRO 4.14: HOJA DE MEJORAMIENTO SUBPROCESO CONVOCATORIA






HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER-1.1.2.2	DIRECCION DE PERSONAL FAE	
	FECHA: 31 DE DIC-09		
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO. SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO			
PROCEDIMIENTO: CONVOCATORIA			
OBJETIVO: Publicar a través de los principales medios de comunicación social del país y de las FF. AA., el llamamiento para Aspirantes a Oficiales y Tropa ofertando el ingreso de ciudadanos a las Escuelas de Formación			
ALCANCE: Mercado de Recursos Humanos, Militares y Servidores Públicos de las FF. AA..			
A.	SITUACIÓN ACTUAL		
1	Realizar documento requiriendo diseño de convocatoria		
2	Legalizar documento y remitir a Comunicación Social		
3	Recepta requerimiento		
4	Diseñar convocatoria		
5	Remitir diseño de convocatoria		
6	Receptar diseño de convocatoria		
7	Realizar cotizaciones en medios		
8	Receptar y analizar cotizaciones		
9	Proforma es conveniente?		
10	Si, Realizar cuadros comparativos y orden de aplicación		
11	Enviar orden de aplicación para legalizacion		
12	Receptar orden de aplicación		
13	Esta conforme?		
14	Legalizar orden de aplicación		
15	Receptar documentos legalizados		
16	Numerar, fechar y entregar documentos a Dir Finanzas		
17	Remitir copias de documentos legalizados		
18	Receptar copias de documentos legalizados		
19	Coordinar transferencia de valores a cuenta de medio escogido		
20	Entregar diseño de convocatoria a medio para publicarse		
21	Verificar publicación en medio		

HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER-1.1.2.2	DIRECCION DE PERSONAL FAE			
	FECHA: 31 DE DIC-09				
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO. SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO					
PROCEDIMIENTO: CONVOCATORIA					
OBJETIVO: Publicar a través de los principales medios de comunicación social del país y de las FF. AA., el llamamiento para Aspirantes a Oficiales y Tropa ofertando el ingreso de ciudadanos a las Escuelas de Formación					
ALCANCE: Mercado de Recursos Humanos, Militares y Servidores Públicos de las FF. AA..					
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
1	Realizar documento requiriendo diseño de convocatoria dando lineamientos de los productos comunicacionales				
2	Legalizar documento y remitir a Comunicación Social				
3	Recepta requerimiento				
4	Diseñar convocatoria				
5	Remitir diseño de convocatoria				
6	Receptar diseño de convocatoria				
7	Remitir productos comunicacionales a los medios y realizar cotizaciones				
8	Receptar y analizar cotizaciones				
9	Realizar cuadros comparativos y orden de aplicación				
10	Enviar orden de aplicación para legalización				
11	Receptar orden de aplicación y cuadros comparativos				
12	Esta conforme?				
13	Legalizar orden de aplicación				
14	Receptar documentos legalizados				
15	Entregar documentos legalizados a Dir Finanzas para pago por E-SIGEF				
16	Remitir copias de documentos legalizados				
17	Receptar copias de documentos legalizados				
18	Coordinar y agilizar transferencia de valores a cuenta de medio escogido				
19	Verificar publicación en medio				
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO	
				TRIMESTRAL	ANUAL:
TIEMPO TOTAL: min	2.380,00	2.675,00	(295,00)	(295,00)	(1.180,00)
COSTO TOTAL: \$	327,11	150,23	176,88	176,88	707,53
EFICIENCIA TIEMPO: %	66,81%	74,77%	(0,08)		
EFICIENCIA COSTO: %	69,53%	70,88%	(0,01)		

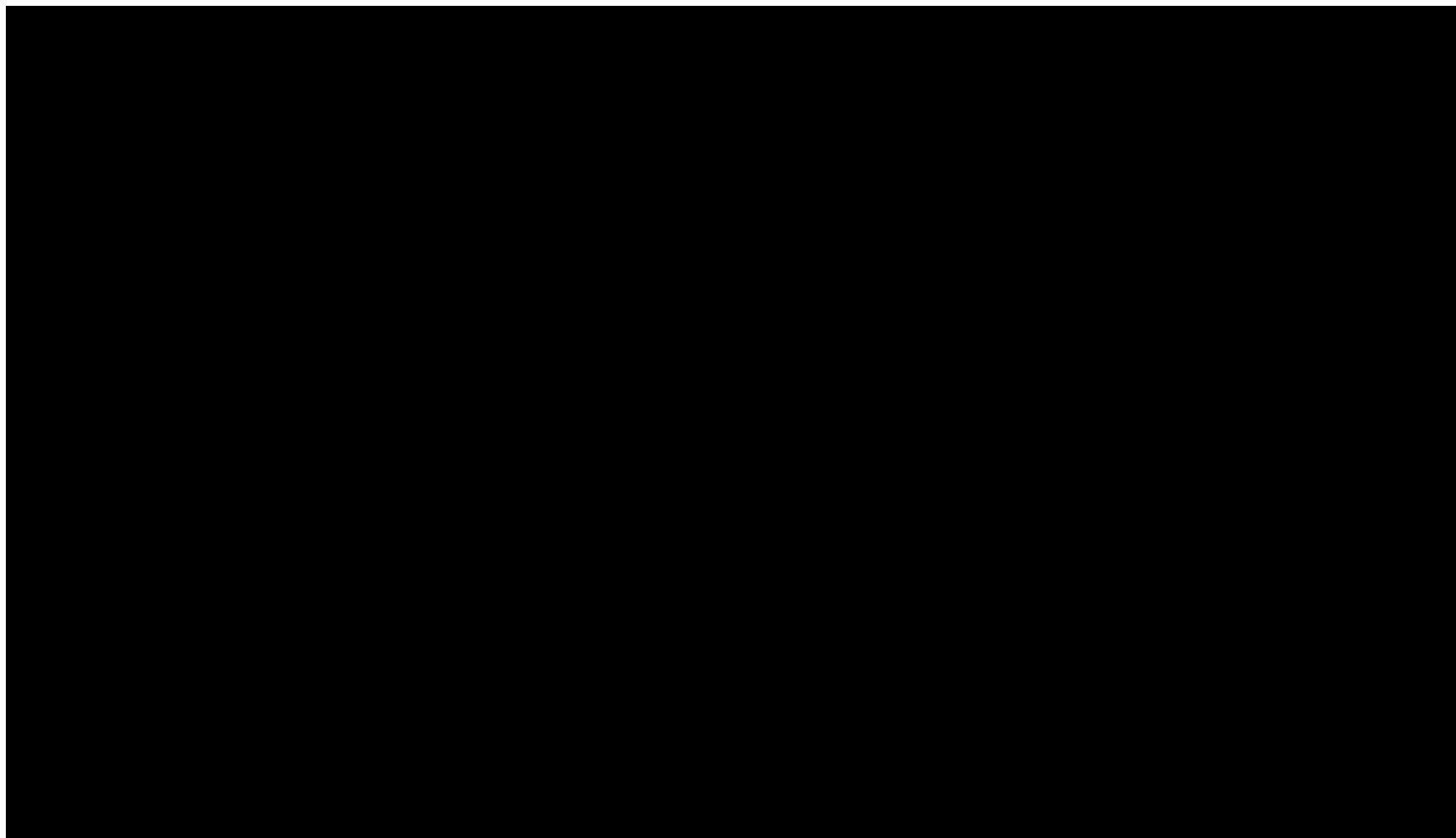
CUADRO 4.15: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS



CUADRO 4.16: DIAGRAMA SUBPROCESO RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS


PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Reclutamiento					Procedimiento: Recepcion y verificacion de documentos					
Ingresa: Oferta externa e interna a seleccionar			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>					9510		<i>Eficiencia tiempos</i>		92,43%	
Resultado: Candidatos idóneos			<i>Costo TOTAL</i>					403,434		<i>Eficiencia costos</i>		91,42%	
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD						TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
1	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Receptar inscripcion carpetas					X	7200		0,0358	257,76	0	
2	SUPERVISOR DPTO OBTENCION RRHH	Calificar documentos presentados con utilizacion de sistemas de informacion					X	1440		0,0711	102,384	0	
3	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Cumplen requisitos?		X					240	0,0726	0	17,424	
4	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Si, Elaborar listado de aceptados para exámenes medicos					X	60		0,0358	2,148	0	
5	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	No, devolver carpeta al aspirante					X	30		0,0726	2,178	0	
	JEFE DPTO OBTENCION RRHH	Publicar listado de aspirantes en pagina web de la Fuerza Aérea					X	60		0,0726	4,356	0	
6	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Enviar listado de aspirantes para exámenes médicos	X						480	0,0358	0	17,184	
SUBTOTAL								8790	720		368,826	34,608	
TOTAL								9510			403,434		

CUADRO 4.17: HOJA DE MEJORAMIENTO SUBPROCESO RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DOCUMENTOS



CUADRO 4.18: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO EJECUCIÓN DE PRUEBAS

HOJA DE ANÁLISIS		DIRECCION DE PERSONAL FAE	
PROCESO: OBTENCION. SUBPROCESO: SELECCIÓN			
PROCEDIMIENTO: EJECUCION DE PRUEBAS		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.3.2	FECHA: 30 DE DIC 2009
OBJETIVO: Receptar pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas a los Aspirantes a Oficiales y Tropa para que ingresen a las Escuelas de Formación FAE.			
ALCANCE: Obtener valoraciones cuantitativas y cualitativas de los Aspirantes a Oficiales y Aspirantes a Aerotécnicos			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Clínicas FAE	Receptar listado aspirantes	
2	Clínicas FAE	Realizar exámenes médicos	
3	Clínicas FAE	Elaborar nómina aptos y no aptos	
4	Clínicas FAE	Enviar resultados exámenes médicos	
5	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Receptar resultados de aptos y no aptos	
6	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Aptos ficha médica	
7	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	No, devolver carpeta aspirante	
8	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Elaborar listado pruebas físicas y exámenes médicos	
9	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Enviar nómina de aspirantes	
10	Comision de pruebas físicas y académicas	Receptar nómina de aspirantes	
11	Comision de pruebas físicas y académicas	Receptar pruebas físicas y académicas	
12	Comision de pruebas físicas y académicas	Calificar	
13	Comision de pruebas físicas y académicas	Enviar resultados	
14	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Receptar resultados calificaciones	
15	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Elaborar cuadro de calificaciones	


HOJA DE ANÁLISIS			DIRECCION DE PERSONAL FAE		
PROCESO: OBTENCION. SUBPROCESO: SELECCIÓN					
PROCEDIMIENTO: EJECUCION DE PRUEBAS		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.3.2	FECHA:	30 DE DIC 2009	
OBJETIVO: Receptar pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas a los Aspirantes a Oficiales y Tropa para que ingresen a las Escuelas de Formación FAE.					
ALCANCE: Obtener valoraciones cuantitativas y cualitativas de los Aspirantes a Oficiales y Aspirantes a Aerotécnicos					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
16	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Cumplen parametros de idoneidad			
17	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	No, devolver carpeta aspirante			
18	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Realizar listado para entrevistas personales			
19	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Enviar listado			
20	Comision de entrevistas personales	Ejecutar entrevista			
21	Comision de entrevistas personales	Enviar resultados			
22	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Receptar resultados			
23	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Procesar resultados exámenes psicologicos, físicos y académicos,entrevista personal			
24	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Realizar cuadro para selección definitiva			
25	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Enviar cuadros			
26	Comision de selección Definitiva	Receptar cuadros			
27	Comision de selección Definitiva	Efectuar selección definitiva			
28	Comision de selección Definitiva	Enviar nomina aspirantes seleccionados para ingreso			
29	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Receptar nomina aspirantes seleccionados para ingreso			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:	8	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
MEJORA: FUSIÓN:	4	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
ELIMINACIÓN	2	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE


CUADRO 4.19: DIAGRAMA SUBPROCESO EJECUCIÓN DE PRUEBAS

PROCESO: OBTENCION			SUBPROCESO: Selección					Procedimiento: Ejecucion de pruebas					
Ingresa: Candidatos idoneos			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>					15410		<i>Eficiencia tiempos</i>		78,20%	
Resultado: pruebas diseñadas			<i>Costo TOTAL</i>					4328,365		<i>Eficiencia costos</i>		84,35%	
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◊	▭	▭	▭	TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
1	AYUDANTE ADMINISTRATIVO CLINICAS FAE	Receptar listado aspirantes						X	20	0,0558	1,116	0	
2	ESPECIALISTAS MEDICOS CLINICAS FAE	Realizar exámenes médicos						X	4800	0,363	1742,4	0	
3	AYUDANTE ADMINISTRATIVO CLINICAS FAE	Elaborar nómina aptos y no aptos						X	10	0,0558	0,558	0	
4	AYUDANTE ADMINISTRATIVO CLINICAS FAE	Enviar resultados exámenes médicos	X							480	0,0558	0	26,784
5	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Receptar resultados de aptos y no aptos						X	20	0,0358	0,716	0	
6	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Publicar resultados pagina web Fuerza Aérea						X	120	0,0726	8,712	0	
7		Devolver carpetas aspirantes No aptos						X	30	0,0726	2,178	0	
8	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Elaborar listado para pruebas físicas						X	20	0,0358	0,716	0	
9		Enviar nómina de aspirantes	X							480	0,0358	0	17,184
10	COMISION PRUEBAS FISICAS ACADEMICAS	Receptar nómina de aspirantes						X	20	0,2951	5,902	0	
11		Receptar pruebas físicas y académicas						X	2400	0,2951	708,24	0	
12		Calificar						X	960	0,2951	283,296	0	
13		Enviar resultados	X							480	0,2951	0	141,648
14	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Receptar resultados calificaciones						X	20	0,0358	0,716	0	
15		Elaborar cuadro de calificaciones con puntajes						X	60	0,0358	2,148	0	


PROCESO: OBTENCION					SUBPROCESO: Selección		Procedimiento: Ejecucion de pruebas					
Ingresa: Candidatos idoneos					Tiempo TOTAL (min)		15410		Eficiencia tiempos		78,20%	
Resultado: pruebas diseñadas					Costo TOTAL		4328,365		Eficiencia costos		84,35%	
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD					TIEMPO (minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
							A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
16	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Separa carpetas aspirantes idoneos y no idoneos				X		240	0,0358	8,592	0	
17	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Devolver carpetas aspirantes No idóneos				X		30	0,0726	2,178	0	
18	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Realizar listado para entrevistas personales				X		60	0,0358	2,148	0	
19		Enviar listado	X						0,0358	0	17,184	
20	COMISION DE ENTREVISTAS PERSONALES	Ejecutar entrevista				X		1440	0,3483	501,552	0	
21		Enviar resultados	X						0,3483	0	167,184	
22		Receptar resultados				X		30	0,0358	1,074	0	
23	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Procesar resultados exámenes psicologicos, físicos y académicos, entrevista personal				X		480	0,0358	17,184	0	
24	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Realizar cuadro para selección definitiva				X		60	0,0726	4,356	0	
25	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Enviar cuadros	X						0,0358	0	17,184	
26		Receptar cuadros				X		30	0,6045	18,135	0	
27	COMISION SELECCIÓN DEFINITIVA	Efectuar selección definitiva				X		480	0,6045	290,16	0	
28		Enviar nomina aspirantes seleccionados para ingreso	X						0,6045	0	290,16	
29	TECNICO DPTO OBTENCION RRHH	Receptar nomina aspirantes seleccionados para ingreso				X		30	0,0358	1,074	0	
30		Separa carpetas de aspirantes seleccionados y no seleccionados				X		60	0,0358	2,148	0	
31		Devolver carpetas aspirantes No seleccionados				X		30	0,0726	2,178	0	
32	JEFE DPTO OBTENCION DEL RRHH	Publica resultados selección definitiva pagina w eb Fuerza Aerea				X		120	0,0726	8,712	0	
33		Reune seleccionados para indicaciones previo ingreso ESMA.				X		480	0,0726	34,848	0	
SUBTOTAL							12050	3360		3651,037	677,328	
TOTAL							15410			4328,365		

CUADRO 4.20: HOJA DE MEJORAMIENTO SUPROCESO EJECUCIÓN DE PRUEBAS

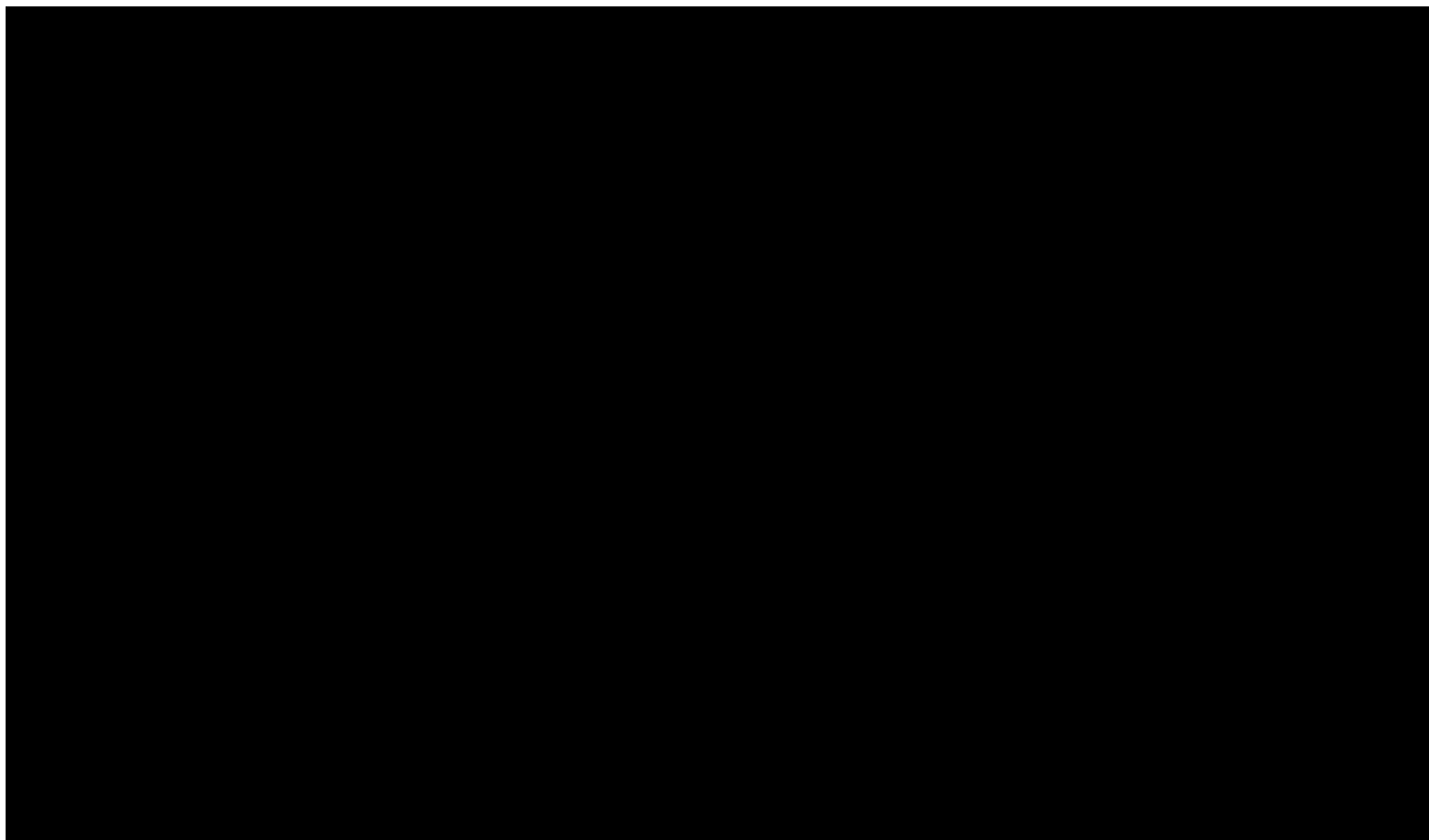
HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER- 1.1.3.2	DIRECCION DE PERSONAL FAE	
	FECHA: 30 DE DIC-09		
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO. SUBPROCESO: SELECCIÓN			
PROCEDIMIENTO: EJECUCION DE PRUEBAS			
OBJETIVO: Receptar pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas a los Aspirantes a Oficiales y Tropa para que ingresen a las Escuelas de Formación FAE.			
ALCANCE: Obtener valoraciones cuantitativas y cualitativas de los Aspirantes a Oficiales y Aspirantes a Aerotécnicos			
A.	SITUACIÓN ACTUAL		
1	Receptar listado aspirantes		
2	Realizar exámenes médicos		
3	Elaborar nómina aptos y no aptos		
4	Enviar resultados exámenes médicos		
5	Receptar resultados de aptos y no aptos		
6	Aptos ficha médica		
7	No, devolver carpeta aspirante		
8	Elaborar listado pruebas físicas y exámenes médicos		
9	Enviar nómina de aspirantes		
10	Receptar nómina de aspirantes		
11	Receptar pruebas físicas y académicas		
12	Calificar		
13	Enviar resultados		
14	Receptar resultados calificaciones		
15	Elaborar cuadro de calificaciones		
16	Cumplen parametros de idoneidad		
17	No, devolver carpeta aspirante		
18	Realizar listado para entrevistas personales		
19	Enviar listado		
20	Ejecutar entrevista		
21	Enviar resultados		
22	Receptar resultados		
23	Procesar resultados examenes psicologicos, físicos y académicos,entrevista personal		
24	Realizar cuadro para selección definitiva		
25	Enviar cuadros		
26	Receptar cuadros		
27	Efectuar selección definitiva		
28	Enviar nomina aspirantes seleccionados para ingreso		
29	Receptar nomina aspirantes seleccionados para ingreso		

HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER-1.1.3.2	DIRECCION DE PERSONAL FAE			
	FECHA: 30 DE DIC-09				
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO. SUBPROCESO: SELECCIÓN					
PROCEDIMIENTO: EJECUCION DE PRUEBAS					
OBJETIVO: Receptar pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas a los Aspirantes a Oficiales y Tropa para que ingresen a las Escuelas de Formación FAE.					
ALCANCE: Obtener valoraciones cuantitativas y cualitativas de los Aspirantes a Oficiales y Aspirantes a Aerotécnicos					
A.	SITUACIÓN ACTUAL				
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
1	Receptar listado aspirantes				
2	Realizar exámenes médicos				
3	Elaborar nómina aptos y no aptos				
4	Enviar resultados exámenes médicos				
5	Receptar resultados de aptos y no aptos				
6	Publicar resultados pagina web Fuerza Aérea				
7	Devolver carpetas aspirantes No aptos				
8	Elaborar listado para pruebas físicas				
9	Enviar nómina de aspirantes				
10	Receptar nómina de aspirantes				
11	Receptar pruebas físicas y académicas				
12	Calificar				
13	Enviar resultados				
14	Receptar resultados calificaciones				
15	Elaborar cuadro de calificaciones con puntajes				
16	Separa carpetas aspirantes idoneos y no idoneos				
17	Devolver carpetas aspirantes No idoneos				
18	Realizar listado para entrevistas personales				
19	Enviar listado				
20	Ejecutar entrevista				
21	Enviar resultados				
22	Receptar resultados				
23	Procesar resultados exámenes psicologicos, fisicos y académicos,entrevista personal				
24	Realizar cuadro para selección definitiva				
25	Enviar cuadros				
26	Receptar cuadros				
27	Efectuar selección definitiva				
28	Enviar nomina aspirantes seleccionados para ingreso				
29	Receptar nomina aspirantes seleccionados para ingreso				
30	Separa carpetas de aspirantes seleccionados y no seleccionados				
31	Devolver carpetas aspirantes No seleccionados				
32	Publica resultados selección definitiva pagina web Fuerza Aerea				
33	Reune seleccionados para indicaciones previo ingreso ESMA.				
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO	
				TRIMESTRAL	ANUAL:
TIEMPO TOTAL: mín	14.430,00	15.410,00	(980,00)	(980,00)	(3.920,00)
COSTO TOTAL: \$	2.970,89	4.328,37	(1.357,48)	(1.357,48)	(5.429,90)
EFICIENCIA TIEMPO: %	76,23%	78,20%	(0,02)		
EFICIENCIA COSTO: %	74,95%	84,35%	(0,09)		


CUADRO 4.21: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO ELABORACIÓN DEL CONTRATO


HOJA DE ANÁLISIS			DIRECCION DE PERSONAL FAE		
PROCESO: OBTENCION. SUBPROCESO: CONTRATACION					
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DEL CONTRATO		CÓDIGO: 01-DPER-1.1.4.1	FECHA:	30 DE DIC 2009	
OBJETIVO: Legalizar el ingreso a la Institución de los Aspirantes a Oficiales y Tropa que ingresarán a las Escuelas de Formación FAE.					
ALCANCE: Cubrir el cupo requerido en las respectiva directivas					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Completar carpetas documentos aspirantes			
2	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Realizar listado para publicar el alta en la Orden General FAE			
3	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Enviar para legalizacion			
4	Director de Personal FAE	Receptar listado			
5	Director de Personal FAE	Esta conforme?			
6	Director de Personal FAE	Si, legalizar listado			
7	Director de Personal FAE	No, rediseñar listado para publicar en la OGFAE			
8	Director General de Recursos Humanos	Receptar listado			
9	Director General de Recursos Humanos	Esta conforme?			
10	Director General de Recursos Humanos	Si, legalizar listado			
11	Director General de Recursos Humanos	No, rediseñar listado para publicar en la OGFAE			
12	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Receptar listado legalizado			
13	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Publicar listado			
14	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Ingresar sistema nómina			
15	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Enviar carpetas a Direccion Inteligencia			
16	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Receptar resultados investigacion			
17	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Informacion derogatoria			
18	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Si, publicar baja			
19	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Excluir sistema			
20	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	Archivar documentos			
21	Jefe Dpto de Obtencion del RRHH	No, archivo			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:	2	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
MEJORA:	7	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
FUSIÓN:	1	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
ELIMINACIÓN	7	30 DE DIC 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTP OBTENCION RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE

CUADRO 4.22: DIAGRAMA SUBPROCESO ELABORACIÓN DEL CONTRATO




CUADRO 4.23: HOJA DE MEJORAMIENTO SUBPROCESO ELABORACIÓN DEL CONTRATO

HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER-1.1.4.1	DIRECCION DE PERSONAL FAE	
	FECHA: 30 DIC-09		
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO SUBPROCESO: CONTRATACION			
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DEL CONTRATO			
OBJETIVO: Legalizar el ingreso a la Institución de los Aspirantes a Oficiales y Tropa que ingresarán a las Escuelas de Formación FAE.			
ALCANCE: Cubrir el cupo requerido en las respectiva directivas			
A.	SITUACIÓN ACTUAL		
1	Completar carpetas documentos aspirantes		
2	Realizar listado para publicar el alta en la Orden General FAE		
3	Enviar para legalizacion		
4	Receptar listado		
5	Esta conforme?		
6	Si, legalizar listado		
7	No, rediseñar listado para publicar en la OGFAE		
8	Receptar listado		
9	Esta conforme?		
10	Si, legalizar listado		
11	No, rediseñar listado para publicar en la OGFAE		
12	Receptar listado legalizado		
13	Publicar listado		
14	Ingresar sistema nómina		
15	Enviar carpetas a Direccion Inteligencia		
16	Receptar resultados investigacion		
17	Informacion derogatoria		
18	Si, publicar baja		
19	Excluir sistema		
20	Archivar documentos		
21	No, archivo		

HOJA DE MEJORAMIENTO	CÓDIGO: 01-DPER-1.1.4.1	DIRECCION DE PERSONAL FAE			
	FECHA: 30 DIC-09				
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO SUBPROCESO: CONTRATACION					
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DEL CONTRATO					
OBJETIVO: Legalizar el ingreso a la Institución de los Aspirantes a Oficiales y Tropa que ingresarán a las Escuelas de Formación FAE.					
ALCANCE: Cubrir el cupo requerido en las respectiva directivas					
A.	SITUACIÓN ACTUAL				
B.	SITUACIÓN PROPUESTA				
1	Completar documentos faltantes de aspirantes seleccionados				
2	Realizar listado para publicar el alta en la Orden General FAE				
3	Enviar listado y contratos para legalizacion				
4	Receptar listado				
5	Revisar listado y contratos				
6	Legalizar listado y contratos				
7	Receptar listado				
8	Revisar listado previa publicacion OGFAE				
9	Legalizar listado				
10	Receptar listado legalizado				
11	Publicar listado en OGFAE				
12	Ingresar sistema AS 400 nómina aspirantes presentaron ESMA				
13	Enviar carpetas a Direccion Inteligencia para verificacion de documentos				
14	Receptar resultados investigacion				
15	Publicar baja en caso de existir Informacion derogatoria				
16	Archivar documentos				
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO	
				TRIMESTRAL:	ANUAL:
TIEMPO TOTAL: min	3.510,00	4.220,00	(710,00)	(710,00)	(2.840,00)
COSTO TOTAL: \$	269,80	245,11	24,68	24,68	98,74
EFICIENCIA TIEMPO: %	76,07%	85,07%	(0,09)		
EFICIENCIA COSTO: %	72,99%	90,80%	(0,18)		


CUADRO 4.24: HOJA DE ANÁLISIS SUBPROCESO RECLASIFICACIÓN

HOJA DE ANÁLISIS		DIRECCION DE PERSONAL FAE			
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO SUBPROCESO: CLASIFICACION Y VALORACION					
PROCEDIMIENTO: RECLASIFICACION		CÓDIGO: 01-DPER-1.2.1.2.	FECHA:	30 DE DIC 2009	
OBJETIVO: Elaborar los informes técnico – profesional del personal de señores Oficiales y Aerotécnicos, para iniciar el proceso de reclasificación.					
ALCANCE: Este proceso es aplicable al personal de Oficiales y Aerotécnicos en proceso de reclasificación, Sistema de					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Sección Clasificación y Valoración de puestos	Recibir solicitud			
2	Sección Clasificación y Valoración de puestos	Analizar solicitud			
3	Sección Clasificación y Valoración de puestos	Analizar requisitos			
4	Sección Clasificación y Valoración de puestos	Elaborar informe			
5	Sección Clasificación y Valoración de puestos	Enviar informe para legalización			
6	Jefe del Departamento Obtención del RRHH	Esta conforme con el informe?			
7	Jefe del Departamento Obtención del RRHH	Si, legaliza informe			
8	Sección Clasificación y Valoración de puestos	Receptar informe			
9	Sección Clasificación y Valoración de puestos	Enviar informe			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:	6	30 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
MEJORA:	3	30 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
FUSIÓN:					
ELIMINACIÓN	4	30 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE


CUADRO 4.25: DIAGRAMA SUBPROCESO RECLASIFICACIÓN

PROCESO: EMPLEO DEL RRHH			Clasificación y valoración						Procedimiento: Reclasificación					
Ingresa: Requerimientos institucionales			<i>Tiempo TOTAL (min)</i>						2410	<i>Eficiencia tiempos</i>		67,63%		
Resultado: Personal reclasificado e idóneo en funciones			<i>Costo TOTAL</i>						839,335	<i>Eficiencia costos</i>		74,36%		
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	↔	→	○	□	(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.	
								A.V.	N.A.V.		A.V.	N.A.V.		
1	TECNICO CONSEJO DE OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Recibir solicitud						X	10	0,0358	0,358	0		
2	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	Analizar requisitos						X	30	0,0726	2,178	0		
3	TECNICO CONSEJO DE OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Ordenar solicitudes en orden cronologico						X	30	0,0358	1,074	0		
4	SECRETARIO DE CONSEJO OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Elaborar orden del dia para sesion Consejo de Oficiales y/o Aerotécnicos						X	60	0,0726	4,356	0		
5	TECNICO CONSEJO DE OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Enviar Orden del Dia para legalizacion.	X							30	0,0358	0	1,074	
6	SECRETARIO DE CONSEJO OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Esta conforme con la Orden del Dia para sesión Consejo?		X						30	0,0726	0	2,178	
7	SECRETARIO DE CONSEJO OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Si, legaliza Orden del Dia para sesión Consejo						X	30	0,0726	2,178	0		
8	TECNICO CONSEJO DE OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Enviar Orden del Dia a Presidente de Consejo de Oficiales y/o Aerotécnicos	X							240	0,0358	0	8,592	
9	PRESIDENTE CONSEJO OFICIALES / AEROTECNICOS	Recepta Orden del Dia y puntos a tratar.						X	30	0,1281	3,843	0		
	CONSEJO DE OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Decide aceptar o negar pedido de reclasificacion de especialidad		X						480	0,4237	0	203,38	
10	CONSEJO DE OFICIALES Y/O AEROTECNICOS	Elabora acta de resolucion del Consejo y notifica por escrito al interesado						X	1440	0,4237	610,128	0		
								SUBTOTAL	1630	780		624,115	215,22	
								TOTAL	2410			839,335		

CUADRO 4.26: HOJA DE MEJORAMIENTO SUBPROCESO RECLASIFICACIÓN

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO: 01-DPER-1.2.1.2		DIRECCION DE PERSONAL FAE		
		FECHA: 30 DIC-09				
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO SUBPROCESO: CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS						
PROCEDIMIENTO: RECLASIFICACION						
OBJETIVO: Elaborar los informes técnico – profesional del personal de señores Oficiales y Aerotécnicos, para iniciar el proceso de reclasificación. .						
ALCANCE: Este proceso es aplicable al personal de Oficiales y Aerotécnicos en proceso de reclasificación, Sistema de Personal y Consejos de Regulación de la Carrera.						
A. SITUACIÓN ACTUAL						
1	Recibir solicitud					
2	Analizar solicitud					
3	Analizar requisitos					
4	Elaborar informe					
5	Enviar informe para legalizacion					
6	Esta conforme con el informe?					
7	Si, legaliza informe					
8	Receptar informe					
9	Enviar informe					
B. SITUACIÓN PROPUESTA						
1	Recibir solicitud					
2	Analizar requisitos					
3	Ordenar solicitudes en orden cronologico					
4	Elaborar orden del dia para sesion Consejo de Oficiales y/o Aerotécnicos					
5	Enviar Orden del Dia para legalizacion.					
6	Esta conforme con la Orden del Dia para sesión Consejo?					
7	Si, legaliza Orden del Dia para sesión Consejo					
8	Enviar Orden del Día a Presidente de Consejo de Oficiales y/o Aerotécnicos					
9	Recepta Orden del Día y puntos a tratar.					
10	Decide aceptar o negar pedido de reclasificacion de especialidad					
11	Elabora acta de resolucio del Consejo y notifica por escrito al interesado					
				BENEFICIO ESPERADO		
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	MENSUAL:	ANUAL:	
TIEMPO TOTAL: min	2.090,00	2.410,00	(320,00)	(640,00)	(7.680,00)	
COSTO TOTAL: \$	296,16	839,34	(543,17)	(1.086,34)	(13.036,10)	
EFICIENCIA TIEMPO: %	49,76%	67,63%	(0,18)			
EFICIENCIA COSTO: %	50,36%	74,36%	(0,24)			


CUADRO 4.27: HOJA DE ANÁLISIS SUPROCESO ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN MILITAR

HOJA DE ANÁLISIS			DIRECCION DE PERSONAL FAE		
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO SUBPROCESO: DISTRIBUCION Y REDISTRIBUCION					
PROCEDIMIENTO: ASIGNACION PERSONAL MILITAR		CÓDIGO: 01-DPER-1.2.2.1.APCM		FECHA: 30 DE DIC 2009	
OBJETIVO: Establecer las actividades y tareas para el procedimiento asignación del personal militar y empleados civiles de la Fuerza Aérea para dotar a los Repartos del personal requerido y en concordancia con el Plan de Recursos Humanos proyectado.					
ALCANCE: La aplicación de este procedimiento rige para todo el personal militar (Oficiales y Aerotécnicos) y Empleados Civiles.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Seccion Apoyo Administrativo	Receptar requerimientos escritos			
2	Seccion Distribucion y redistribucion	Receptar requerimientos verbales			
3	Seccion Distribucion y redistribucion	Análisis y selección precandidatos			
4	Jefe Dpto de Empleo	Selección candidatos			
5	Seccion Distribucion y redistribucion	Notificar fecha de presentacion			
6	Director de Personal	Legalizar fecha de presentacion			
7	Seccion Distribucion y redistribucion	Elaborar novedades y publicar OGFAE			
8	Seccion Distribucion y redistribucion	Es para publicacion en OGMINISTERIAL?			
9	Subsecretaria Defensa Nacional	Si, Legalizar OGM.			
10	Sistemas de Informacion	Actualizar sistema AS 400			
11	Director de Personal	No, Legalizar OGFAE			
12	Seccion Distribucion y redistribucion	Actualizar sistema AS 400			
13	Seccion Distribucion y redistribucion	Archivar			
CAMBIOS	No.	FECHA	ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
NUEVO:	2	30 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
MEJORA:	5	30 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE
FUSIÓN:	2				
ELIMINACIÓN	1	30 de dic 2009	JEFE DPTO ADMINISTRATIVO	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	DIRECTOR DE PERSONAL FAE

CUADRO 4.28: DIAGRAMA SUBPROCESO ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN PERSONAL MILITAR

PROCESO: EMPLEO			SUBPROCESO: Distribucion y redistribucion		Procedimiento: Asignacion personal militar y civil								
Ingresa: Clasificacion de puestos y vacantes			Tiempo TOTAL (min)		1075	Eficiencia tiempos		81,86%					
Resultado: Personal asignado al puesto de trabajo y empleo efectivo del RRHH			Costo TOTAL		76,675	Eficiencia costos		84,98%					
No.	FUNCIÓN	ACTIVIDAD	←	◀	▶	▭	▭	(minutos)		Valor minuto	COSTO		OBS.
								A.V.	N.A.V		A.V.	N.A.V	
1	TECNICO DPTO EMPLEO RRHH	Receptar requerimientos escritos y verbales					X	40		0,0358	1,432	0	
2	SUPERVISOR DPTO EMPLEO RRHH	Realizar análisis y nómina candidatos a ser asignados					↓ X	120		0,0711	8,532	0	
3	TECNICO DPTO EMPLEO RRHH	Enviar nómina de precandidatos a Jefe de Departamento	X						30	0,0358	0	1,074	
4	JEFE DPTO EMPLEO RRHH	Selección candidato/s a ser asignado/s					X	480		0,0726	34,848	0	
5	TECNICO DPTO EMPLEO RRHH	Realizar telegrama candidatos seleccionados informando fecha presentacion							30	0,0358	0	1,074	
6	DIRECTOR DE PERSONAL FAE	Legalizar telegrama candidatos seleccionados y fecha presentacion pase militar					X	60		0,1161	6,966	0	
7	SUPERVISOR DPTO EMPLEO RRHH	Verificar cumplimiento presentacion nuevo reparto orgánico					↓ X	60		0,0711	4,266	0	
8	SUPERVISOR DPTO EMPLEO RRHH	Enviar asunto para publicacion OGFAE Y/O OGMINISTERIAL	X						120	0,0711	0	8,532	
9	DIRECTOR DE PERSONAL FAE	Legalizar OGFAE					X	60		0,1161	6,966	0	
10	TECNICO SECCION SISTEMAS DE INFORMACION	Ingresar informacion nuevo reparto organico en sistema AS400					↓ X	60		0,0358	2,148	0	
11	AYUDANTE DPTO EMPLEO RRHH	Archivar asunto	X						15	0,0558	0	0,837	
SUBTOTAL								880	195		65,158	11,517	
TOTAL								1075			76,675		

CUADRO 4.29: HOJA DE MEJORAMIENTO DEL SUBPROCESO DE ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN

HOJA DE MEJORAMIENTO		CÓDIGO: 01-DPER-1.2.2.1	DIRECCION DE PERSONAL FAE			
		FECHA: 30 DIC-09				
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO SUBPROCESO: DISTRIBUCION Y REDISTRIBUCION						
PROCEDIMIENTO: ASIGNACION Y REASIGNACION						
OBJETIVO: Establecer las actividades y tareas para el procedimiento asignación del personal militar y empleados civiles de la Fuerza Aérea para dotar a los Repartos del personal requerido y en concordancia con el Plan de Recursos Humanos proyectado.						
ALCANCE: La aplicación de este procedimiento rige para todo el personal militar (Oficiales y Aerotécnicos) y Empleados Civiles.						
A. SITUACIÓN ACTUAL						
1	Receptar requerimientos escritos					
2	Receptar requerimientos verbales					
3	Análisis y selección precandidatos					
4	Selección candidatos					
5	Notificar fecha de presentacion					
6	Legalizar fecha de presentacion					
7	Elaborar novedades y publicar OGFAE					
8	Es para publicacion en OGMINISTERIAL?					
9	SI, Legalizar OGM.					
10	Actualizar sistema AS 400					
11	No, Legalizar OGFAE					
12	Actualizar sistema AS 400					
13	Archivar					
B. SITUACIÓN PROPUESTA						
1	Receptar requerimientos escritos y verbales					
2	Realizar análisis y nómina candidatos a ser asignados					
3	Enviar nómina de precandidatos a Jefe de Departamento					
4	Selección candidato/s a ser asignado/s					
5	Realizar telegrama candidatos seleccionados informando fecha presentacion					
6	Legalizar telegrama candidatos seleccionados y fecha presentacion pase militar					
7	Verificar cumplimiento presentacion nuevo reparto orgánico					
8	Enviar asunto para publicacion OGFAE Y/O OGMINISTERIAL					
9	Legalizar OGFAE					
10	Ingresar informacion nuevo reparto organico en sistema AS400					
11	Archivar asunto					
INDICADORES:	SITUACIÓN ACTUAL:	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS:	BENEFICIO ESPERADO		
				SEMESTRAL	ANUAL:	
TIEMPO TOTAL: min	5.200,00	1.075,00	4.125,00	4.125,00	8.250,00	
COSTO TOTAL: \$	605,30	76,68	528,63	528,63	1.057,25	
EFICIENCIA TIEMPO: %	80,38%	81,86%	(0,01)			
EFICIENCIA COSTO: %	78,53%	84,98%	(0,06)			

4.3 Matriz de análisis comparativo

CUADRO 4.30: MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO, SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN PROPUESTA

DIRECCION DE PERSONAL FAE		MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO												
No.	PROCESO	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				
		Costo	Eficiencias	Tiempo	Eficiencias	Costo	Eficiencias	Tiempo	Eficiencias	Costo	Eficiencia	Tiempo	Eficiencia	Frecuencia
1	Proyeccion ocupacional	11,98	78,79%	165,00	78,79%	14,78	88,97%	245,00	89,80%	-2,80	10,18%	-80,00	11,01%	Trimestral
2	Completamiento de efectivos	26,16	65,56%	225,00	64,44%	9,98	78,55%	145,00	79,31%	16,19	12,99%	80,00	14,87%	Trimestral
3	Investigacion mercado oferente RRHH	7,99	72,73%	110,00	72,73%	12,84	83,03%	220,00	86,36%	-4,85	10,30%	-110,00	13,63%	Trimestral
4	Convocatoria	327,11	69,53%	2380,00	66,81%	150,23	70,88%	2675,00	74,77%	176,88	1,35%	-295,00	7,96%	Trimestral
5	Recepcion y verificacion de documentos	912,58	77,09%	12570,00	77,09%	403,43	91,42%	9510,00	92,43%	509,15	14,33%	3060,00	15,34%	Trimestral
6	Ejecucion de pruebas	2970,89	74,95%	14430,00	76,23%	4328,37	84,35%	15410,00	78,20%	-1357,48	9,40%	-980,00	1,97%	Trimestral
7	Elaboracion de contrato	269,80	72,99%	3510,00	76,07%	245,11	90,80%	4220,00	85,07%	24,68	17,81%	-710,00	9,00%	Trimestral
8	Reclasificacion	296,16	50,36%	2090,00	49,76%	839,34	74,36%	2410,00	67,63%	-543,17	24,00%	-320,00	17,87%	Mensual
9	Asignacion personal militar y civil	605,30	78,53%	5200,00	80,38%	76,68	84,98%	1075,00	81,86%	528,63	6,45%	4125,00	1,48%	Semestral


FUENTE DIRPER

ELABORADO DIEGO G TERAN P

4.4 Informe de Beneficio esperado

Con los resultados obtenidos en la Matriz de Análisis Comparativo, se ha podido encontrar y resumir los beneficios esperados para la institución, obtenidos luego de realizar el mejoramiento de los procesos

CUADRO 4.31: INFORME DE BENEFICIOS ESPERADO


DIRECCION DE PERSONAL FAE		BENEFICIOS ESPERADOS	
			
No.	PROCESO	COSTO	TIEMPO
1	Proyeccion ocupacional	(11,22)	(320,00)
2	Completamiento de efectivos	32,37	160,00
3	Investigacion mercado oferente RRHH	(19,40)	(440,00)
4	Convocatoria	707,00	(1.180,00)
5	Recepcion y verificacion de documentos	2.036,59	12.240,00
6	Ejecucion de pruebas	(5.429,90)	(3.920,00)
7	Elaboracion de contrato	98,74	(2.840,00)
8	Reclasificacion	(13.036,10)	(7.680,00)
9	Asignacion personal militar y civil	1.067,26	8.260,00
TOTALES		(14.554,66)	4.280,00

FUENTE DIRPER

ELABORADO DIEGO G TERAN P

Una vez realizado el análisis de los beneficios esperados y de la comparación de la situación actual frente a la propuesta de mejoramiento, se puede observar un incremento considerable del porcentaje de eficiencia del proceso, así como también la optimización de tiempo y costos, que podemos valorar en el siguiente cuadro de eficiencias alcanzadas:

CUADRO 4.32: JUSTIFICACIÓN DE EFICIENCIAS MEJORADAS EN LOS PROCESOS ANALIZADOS

JUSTIFICACIÓN DE EFICIENCIA ALCANZADA			DIRECCION DE PERSONAL FAE
			
PROCESO	EFICIENCIA		JUSTIFICACION
	COSTO	TIEMPO	
Proyeccion ocupacional	10,180	11,01	Es necesario contar con nuevos sistemas informáticos a fin de obtener resultados ocupacionales eficientes dentro de la Fuerza
Completamiento de efectivos	12,99	14,87	Con la creación de un plan de completamiento del orgánico de efectivos requerido se logra directrices claves para los procesos de reclutamiento
Investigacion mercado oferente RRHH	10,3	13,63	Al incluir actividades creadoras de valor e investigacion sobre ampliar el espectro de recurso humano para la Fuerza Aérea se mejora la eficiencia en el ingreso de personal.
Convocatoria	1,35	7,96	Con la convocatoria y llamamiento a las escuelas de formacion se asegura la operatividad y cumplimiento de la misión asignada.
Recepcion y verificacion de documentos	14,33	15,34	Un adecuado proceso en la calificación de documentos permite aficienciar a todo el proceso de obtencion
Ejecucion de pruebas	9,4	1,97	Es importante para la institución contar con un proceso transparente, altamente eficiente y justo que permita obtener resultados en base a mperitos
Elaboracion de contrato	17,81	9	Con la legalización del proceso de obtención del recurso humano se puede dejar constancia de la relación que tiene la institución con el personal que ingresa.
Reclasificacion	24	17,87	Permite ubicar al recurso humano que posee competencias y destrezas específicas en la especialidad adecuada aumentando su operatividad.
Asignacion personal militar	6,45	1,48	La rotación de personal adecuada permite mantener los orgánicos de efectivos necesarios en cada reparto o base.

CAPÍTULO V

**PROPUESTA DE
ORGANIZACIÓN POR
PROCESOS PARA EL
ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA
FUERZA AÉREA**

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA AÉREA

En el presente capítulo, luego de haber realizado el análisis de los procesos y a la vez estructurado la propuesta de mejoramiento, efectuamos la realización del manual de la gestión por procesos en la Dirección de Personal FAE, a fin de cumplir con los objetivos del presente proyecto.

Se inicia sustentando de manera efectiva el trabajo de mejoramiento, realizando una nueva estructuración de la cadena de valor, factores claves de la unidad, diseño e implementación de indicadores de gestión, definición de las competencias y responsabilidades del talento humano para finalmente generar el manual de gestión por procesos.

Detallamos las herramientas a utilizarse en el presente capítulo que son ítems de desarrollo:

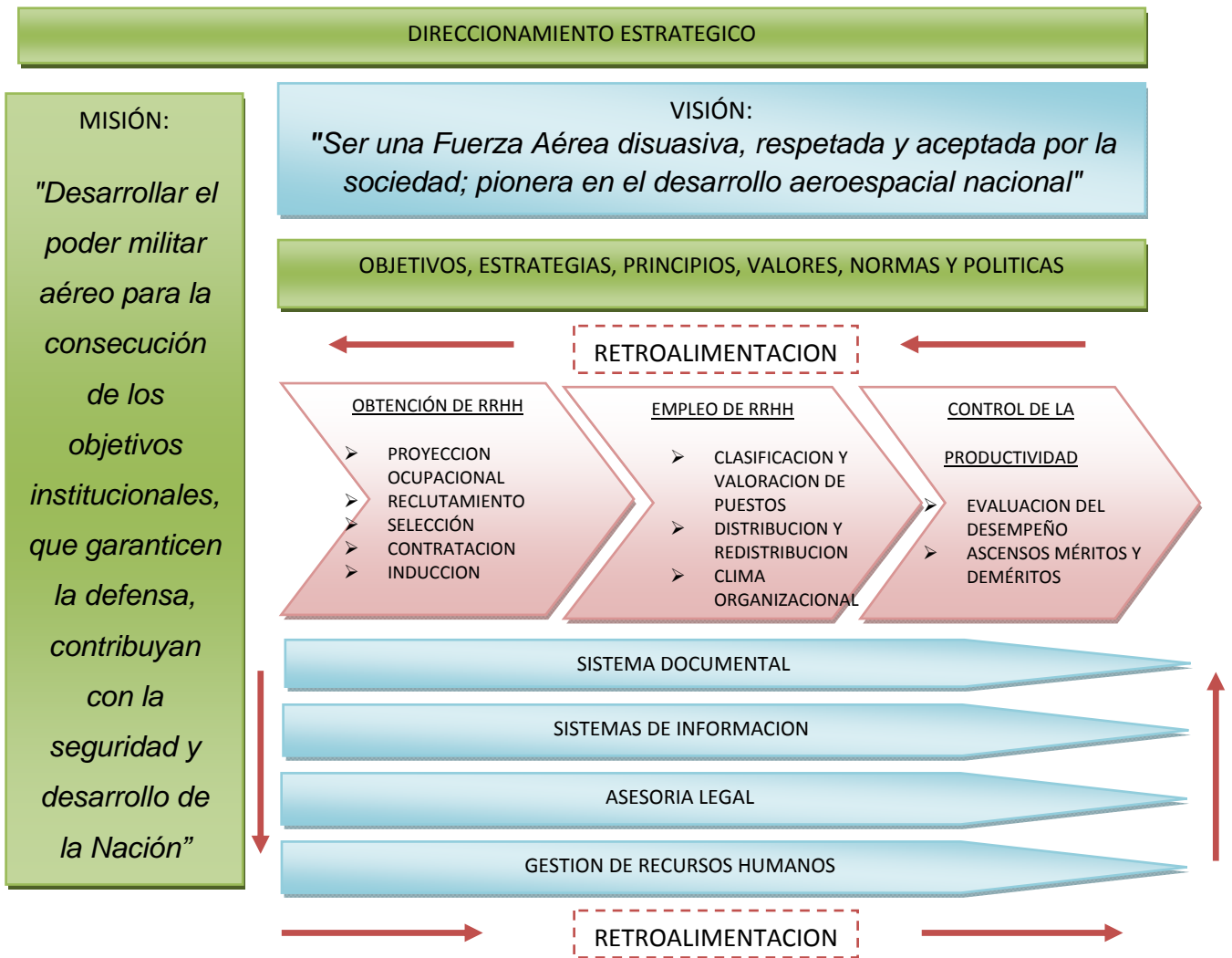
1. Cadena de valor mejorada.
2. Cadena de valor en base al proceso administrativo.
3. Factores de éxito.
4. Indicadores de gestión.
5. Organización por procesos.
6. Responsabilidades y competencias por áreas y cargos.
7. Manual de procesos.

5.1 Cadena de Valor Mejorada

La cadena de valor es una herramienta de la gestión por procesos que describe la interrelación de las actividades y los procesos de una organización, como incide en la satisfacción del cliente y la ventaja competitiva que puede generar.

En la cadena de valor mejorada se expresa el resultado del análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, mismo que constituye la base para realizar el mejoramiento de los procesos.

GRÁFICO 5.1: CADENA DE VALOR MEJORADA DIRPER FAE



FUENTE: DIRECCION DE PERSONAL

ELABORADO: DIEGO G TERAN P

La cadena de valor mejorada nos permite identificar la relación de los elementos que conforman el direccionamiento estratégico de la unidad con la organización por procesos, a fin de establecer y desarrollar actividades agregadoras de valor que determinen una ventaja competitiva

real, logrando eficiencia, eficacia y calidad en la ejecución de procesos que sea percibida y logre la satisfacción del cliente interno y externo.

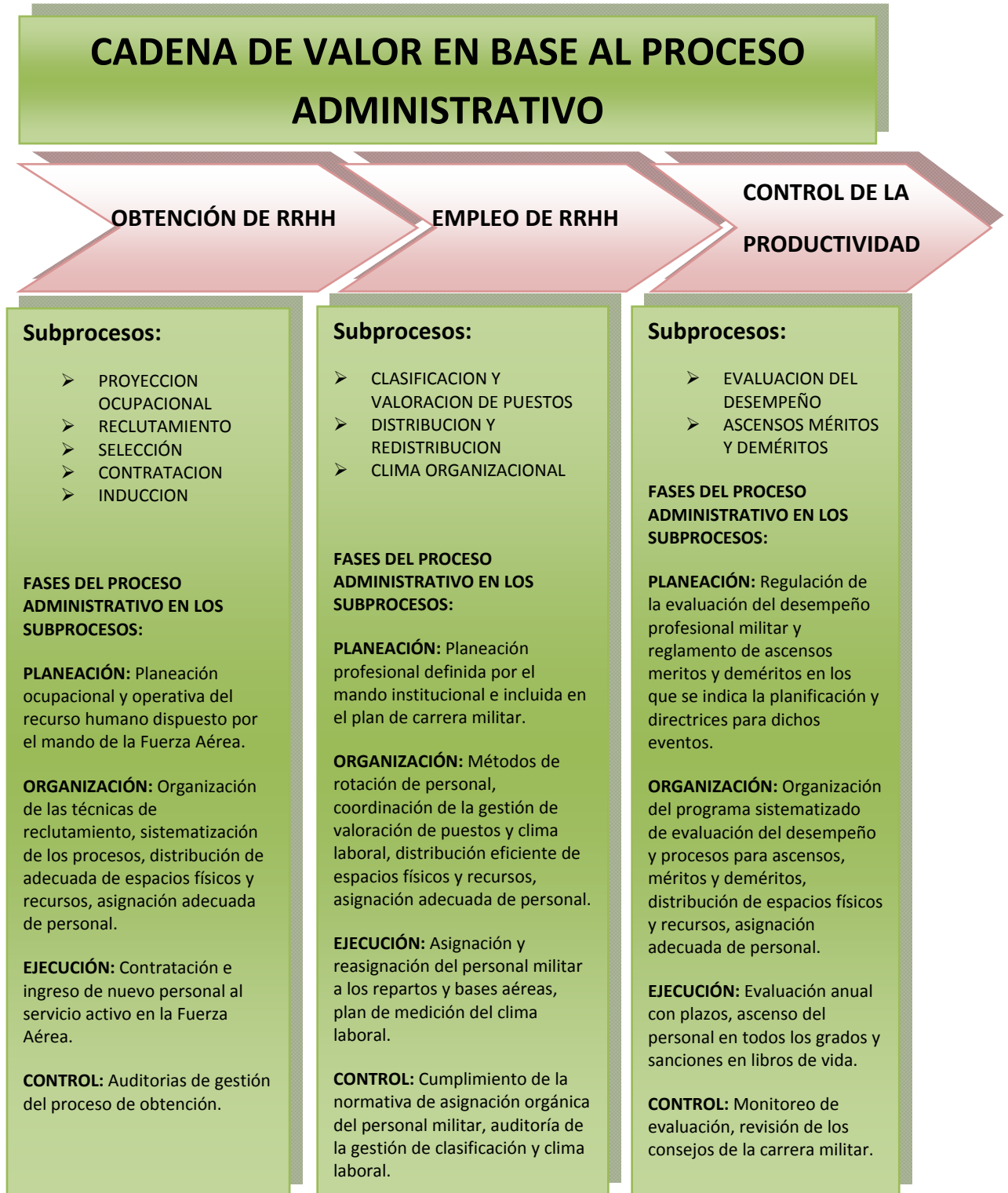
5.2 Cadena de Valor en base al proceso Administrativo

La cadena de valor es una herramienta gerencial que permite identificar los estratos de procesos, su propósito es organizar aquellas actividades que pueden aportar una ventaja competitiva potencial; la capacidad de la institución para desarrollar aquellas actividades competitivas cruciales hace efectivo al proceso administrativo.

El diseño de la cadena de valor en base al proceso administrativo nos permite relacionar a los procesos y subprocesos productivos con las fases que conforman el proceso: planeación, organización, ejecución y control. La planeación se refiere a planificar las fases de ejecución en el área, conjuntamente con el direccionamiento estratégico de la institución que comprende a las metas, estrategias, objetivos, políticas, etc.; la organización se refiere al diseño de los métodos y procedimientos en el trabajo mediante el desarrollo de una distribución adecuada de los recursos; en cuanto a la ejecución se aplica las estrategias para realizar, crear, modificar, orientar, conducir y tomar decisiones en cada uno de los procesos; finalmente el control establece las evaluaciones de las actividades que así lo requieran. El diseño de la cadena de valor del proceso administrativo busca identificar los defectos y las mejoras viables a las actividades que agregan y a las que no agregan valor, a efectos de generar técnicas adecuadas de mejoramiento en los procesos administrativos.

En el gráfico que sigue detallamos los procesos productivos con los subprocesos que lo componen, la parte funcional que ejerce las fases del proceso administrativo en los diferentes procedimientos hasta llegar al resultado final.

GRÁFICO 5.2: CADENA DE VALOR MEJORADA EN BASE A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS



FUENTE: DIRECCION DE PERSONAL FAE

ELABORADO: DIEGO G TERAN P.

5.3 Factores de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos estratégicos que toma la organización en todas las áreas de gestión, y que permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos así como el funcionamiento eficiente de la empresa diferenciándola de la competencia.

Estos factores van desde elementos como el liderazgo que ejerce el nivel directivo, el compromiso de los miembros, el manejo de la información, la formación de la filosofía institucional, la monitorización de las actividades, reconocimiento a las personas por sus acciones hasta un verdadero seguimiento en los programas de mejoramiento. Cada organización debe buscar sus propios factores clave que le permitan despegar en el emprendimiento del mejoramiento continuo.

“Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.”¹

Algunas de las claves de éxito que podrá argumentar el emprendedor para explicar el futuro éxito del negocio que está promoviendo son:

- ✓ Equipo humano experimentado y cualificado.
- ✓ Producto-servicio vanguardista, mercado en crecimiento.
- ✓ Satisfacción de necesidades no cubiertas en un nicho de mercado, oportunidad del mercado,
- ✓ Calidad en el servicio al cliente.

¹ Gestipolis. Com , Administración, Economía, Finanzas, <http://www.gestipolis.com>

- ✓ Amplitud de gama en el producto/servicio.
- ✓ Precio altamente competitivo.

CUADRO 5.1: FACTORES DE ÉXITO Y DESCRIPCIÓN

FACTORES DE ÉXITO	
FACTOR DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
Personal experimentado en su función	El talento humano conoce de sus funciones específicas en su puesto de trabajo y se ha especializado en la ejecución de un proceso determinado.
Trabajo en equipo	El personal militar actúa coordinadamente en unidades de trabajo como secciones, departamentos para integrarse finalmente como Dirección reduciendo tiempos y siendo mas eficientes en los procesos agregadores de valor
Comunicación dinámica y no jerárquica	Canales de comunicación abierta que permite dinamizar la gestión eficientemente eliminando barreras comunicativas de tipo jerárquico.
Calidad en los resultados	Prima la calidad del resultado antes que la agilidad con tiempos eficientes en su ejecución.
Mantenimiento de una adecuada imagen corporativa	Busqueda de la excelencia en el trabajo ejecutado mismo que se refleja en el aumento positivo de la imagen dentro y fuera de la institución.
Accesibilidad y exactitud en los sistemas información	La información es accesible a todos los usuarios desde la intranet lo que facilita la gestión y se genera información exacta y precisa
Dirección altamente integradora	El nivel directivo integra al talento humano como un grupo altamente funcional resaltando la importancia de cada persona.
Fortalecimiento del sistema de Recursos Humanos en la FAE	Conjunto de técnicas que permiten unificar y estandarizar los procedimientos propios de la especialidad de Personal.
FUENTE: DIRECCION DE PERSONAL	
ELABORACION: DIEGO G TERAN P	

CUADRO 5.2: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO

IDENTIFICACIÓN FACTORES DE ÉXITO EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
SUBPROCESO	FACTOR DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Proyección ocupacional	Trabajo en equipo	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
	Calidad en los resultados	Lograr un sistema de recursos humanos eficiente en base a una revisión de la organización que permita un sistema administrativo moderno.
Completamiento de efectivos	Personal experimentado en su función.	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
Investigación de mercados oferentes	Accesibilidad y exactitud en los sistemas de información	Optimizar el empleo de recursos, disminuyendo tiempos de ejecución, márgenes de error y costos de operación en las actividades.
	Calidad en los resultados	
Convocatoria	Trabajo en equipo	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
	Mantenimiento de una adecuada imagen corporativa	Contar con una cultura de procesos, de eficiencia y resultados óptimos que genere satisfacción en el trabajo y mejore la imagen institucional.
Recepción y verificación de documentos	Calidad en los resultados	Lograr un sistema de recursos humanos eficiente en base a una revisión de la organización que permita un sistema administrativo moderno.
	Comunicación dinámica y no jerárquica.	Optimizar el empleo de recursos, disminuyendo tiempos de ejecución, márgenes de error y costos de operación en las actividades.
Ejecución de pruebas	Accesibilidad y exactitud en los sistemas de información	Establecer técnicas permanentes que permitan mantener niveles de eficiencia y calidad en los procesos que se ejecutan
	Personal experimentado en su función.	Lograr un sistema de recursos humanos eficiente en base a una revisión de la organización que permita un sistema administrativo moderno.
Elaboración del contrato	Comunicación dinámica y no jerárquica.	Contar con una cultura de procesos, de eficiencia y resultados óptimos que genere satisfacción en el trabajo y mejore la imagen institucional.
	Calidad en los resultados	
Reclasificación	Dirección altamente integradora	Lograr un sistema de recursos humanos eficiente en base a una revisión de la organización que permita un sistema administrativo moderno.
	Trabajo en equipo	
Asignación y reasignación	Comunicación dinámica y no jerárquica.	Optimizar el empleo de recursos, disminuyendo tiempos de ejecución, márgenes de error y costos de operación en las actividades.
	Fortalecimiento del sistema de Recursos Humanos FAE	

FUENTE: DIR PERSONAL FAE

ELABORACIÓN: DIEGO G. TERAN P.

5.4 Indicadores de Gestión

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.²

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

“El indicador de gestión es un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas en el ámbito de las atribuciones de las dependencias que conforman la organización. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios y productos de la organización y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; a efectos de verificar que los recursos se utilicen con efectividad. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

Administrativos.- Permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.

² Gestion Indicadores portal web http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

Financieros.- Presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.”³

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”⁴

Los indicadores de gestión también permiten evaluar toda la línea de ejecución de un proceso desde la fase de planificación hasta su resultado. Dentro de esta evaluación se incluyen las variables que serán utilizadas para el análisis del indicador, la técnica utilizada en la medición, la formulación, el fundamento y diseño del indicador que permite relacionar su resultado con los niveles referenciales.

“Definidos los tipos de indicadores que se utilizaran en la evaluación de los procesos, se definen las pautas que permitan realizar de mejor manera la ponderación así:

- ✓ Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- ✓ Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque.
- ✓ Establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking, actividades de aprendizaje y actividades de reingeniería.

³ Definiciones de indicadores, portal web, <http://www.definicion.org/indicador-de-gestion>

⁴ www.escuelagobierno.org

- ✓ Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- ✓ Establecer un panel de indicadores estratégicos con prioridades”.⁵

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

“La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés), es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

Acercas de los Indicadores de gestión

- ✓ Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- ✓ Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

⁵ Gestion Indicadores, portal web, http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

- ✓ Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- ✓ Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- ✓ EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan”.⁶

BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e

⁶ Indicadores de Gestión, portal web, <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml#indicad>

implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

Validez en el tiempo

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

Simplicidad

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Utilidad

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Participación de los usuarios

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución.

Adecuación

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

Oportunidad

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

A continuación detallamos los indicadores de cada proceso analizado:

CUADRO 5.3: INDICADORES Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO PROYECCIÓN OCUPACIONAL

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL					SUBPROCESO : Proyeccion ocupacional			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Completamiento ocupacional en la institución	Efectividad de la planificación ocupacional de personal militar en la institución.	Efectividad	Porc.Comp: (Número de personal efectivo dado el alta como militar activo/numero total de personal civil planificado para ingreso a la Fuerza)*100	%	(+)10%	Trimestral	*Publicacion en la Orden General FAE * Plan de completamiento orgánico
2	Eficiencia de cumplimiento	Tiempo de ejecucion de la proyeccion ocupacional	Tiempo	Tiemp.Comp: Tiempo de realizacion de la proyeccion-tiempo de ingreso de personal civil	Dias	(-)01día	Trimestral	*Informe de la proyeccion ocupacional * Informe de ingreso del personal reclutado.
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL	SUBPROCESO : Proyeccion Ocupacional
Trabajo en equipo	
Calidad en los resultados	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.4: INDICADORES Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Completamiento de efectivos			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Personal militar efectivo asignado a cada especialidad de acuerdo al plan de completamiento	Porcentaje de lo planificado contra lo ejecutado	Eficacia	Porc.Efec.Asig: (Número de personal militar efectivo asignado a cada especialidad/numero de personal militar proyectado en el plan de completamiento de efectivos)*100	%	(+)5%	Trimestral	*Plan de completamiento * Publicacion OGFAE
2								
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Completamiento de efectivos
Personal experimentado en su funcion	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.5: INDICADORES Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO INVESTIGACIÓN OCUPACIONAL

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Investigacion Ocupacional			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Informacion de investigacion ocupacional procesada	Porcentaje de informacion procesada	Eficacia	Porc.In.Oc.: (Informacion de Investigacion tomada en cuenta y procesada para el informe/Cantidad de informacion de investigacion ocupacional obtenida)*100	%	(-)3%	Trimestral	*Informe de mercado laboral, registros de reclutamiento otras fuerzas, tendencia ocupacional en la poblacion.
2	Eficiencia de la investigacion	Tiempo de realizacion de la investigacion	Tiempo	T.inv: Tiempo planificado par la investigacion-tiempo utilizado en la invstigacion	Dias	(-)01 dias	Trimestral	* Registros de presentacion de informes.
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Investigacion Ocupacional
Accesibilidad y exactitud en los sistemas de informacion	
Calidad en los resultados	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.6: INDICADORES DE GESTIÓN Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO CONVOCATORIA

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Convocatoria			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Socialización del llamamiento y convocatoria de aspirantes para el ingreso a las escuelas de formación de la FAE	Porcentaje de efectividad del llamamiento y convocatoria en los medios de comunicación.	Efectividad	EF.CONV: (Intensidad de publicidad en los medios/numero de prospectos de admision vendidos)*100	%	(+)5%	Trimestral	*Informe económico venta prospectos, Contrato de publicacion en medios.
2	Eficiencia en cumplimiento	Tiempo de venta de prospectos	Eficiencia	Ef. Vent. Prosp: (Tiempo planificado venta de prospectos-Tiempo real utilizado en venta prospectos	Días	(-) 5 Dias	Trimestral	* Registros de informes
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Convocatoria
Trabajo en equipo	
Mantenimiento de una adecuada imagen corporativa	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.7: INDICADORES FACTOR DE ÉXITO SUBPROCESO RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DOCUMENTOS

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Recepciòn y verificacion de documentos			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Volumen de carpetas no aprobadas en la calificacion de documentos	Porcentaje de carpetas rechazadas en el proceso de verificacion	Calidad	Porc.Doc.No Aprob: (Número de carpetas y documentos rechazados/numero de carpetas y documentos receptados)*100	%	(-)10%	Trimestral	*Reporte de calificacion de documentos en el informe y pagina web
2	Eficiencia en la calificacion	Tiempo de la calificacion	Eficiencia	Tiemp.Calif.:Tiempo planificado para la recep/calificacion de documentos-Tiempo utilizado en la recep/calificacion de documentos	Días	(-)1 días	Trimestral	* Registros de presentacion de informes.
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Recepcion y verificacion de documentos
Calidad en los resultados	
Comunicaciòn dinàmica y no jeràrquica	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.8: INDICADORES Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO EJECUCIÓN DE PRUEBAS

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Ejecucion de pruebas			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Cantidad y volumen de aspirantes aceptados para ingreso a las escuelas de formacion.	Porcentaje de aprobacion en el proceso de ejecucion de pruebas.	Eficacia	Porc. Aprob: (número de aspirantes aprobados definitivamente/número de aspirantes eliminados en las diferentes pruebas)*100	%	3%	Trimestral	*Informe de ejecucion de pruebas, nomina de aspirantes ingresan escuelas de formacion
2	Eficiencia de la ejecucion de pruebas en tiempo	Tiempo de ejecucion de pruebas	Eficiencia	Efic. Ej. Prueb: Tiempo planificado para diferentes pruebas-Tiempo utilizado en las pruebas	Días	2 días	Trimestral	*Registros de tiempos y presentacion historicos de informes
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Ejecucion de pruebas
Accesibilidad y exactitud sistemas de informacion personal requerido	
Personal experimentado en su función	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.9: INDICADORES Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO ELABORACION DE CONTRATO

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Elaboración del contrato			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Contratos efectivizados	Porcentaje de contratos cumplidos satisfactoriamente	Eficacia	Porc. Contrat. Cumpl.: (número de contratos cumplidos satisfactoriamente / número de contratos suscritos y legalizados)*100	%	(+)10%	Trimestral	*Nòmina de aspirantes que suscriben contrato con la FAE, informe de la Asesoría Jurídica de la FAE
2								
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Elaboracion del contrato
Comunicación dinámica y no jerárquica	
Calidad en los resultados	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.10. INDICADORES Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO RECLASIFICACIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Reclasificación de especialidad militar			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Aprobación de la reclasificación	Porcentaje de aceptabilidad de las solicitudes de reclasificación	Calidad	Porc.Neg.Rec: (Número de reclasificaciones aceptadas por el consejo/numero de solicitudes de reclasificación receptadas oportunamente)*100	%	(+)5%	Mensual	*Actas de resolución emitidas por los respectivos consejos reguladores de la carrera.
2	Negación de la reclasificación	Porcentaje de la negación de solicitud de reclasificación	Calidad	Porc.Neg.Rec: (Número de reclasificaciones negadas por el consejo/numero de solicitudes de reclasificación receptadas oportunamente)*100	%	(-)5%	Mensual	* Publicación de la OGFAE
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Trabajo en equipo
Dirección altamente integradora	
Trabajo en equipo	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

CUADRO 5.11: INDICADORES Y FACTORES DE ÉXITO SUBPROCESO ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO								
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO					SUBPROCESO : Asignacion y reasignacion			
No.	INDICADOR	MIDE	TIPO	FÓRMULA	UNIDAD	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Pases efectuados	Porcentaje de pases efectuados satisfactoriamente.	Efectividad	Porc.Pases.Efectuad: (Número de pases efectuados y legalizados/numero de requerimientos institucionales y pases solicitados)*100	%	(+)5%	Mensual	*Publicacion de la OGFAE, Telegramas Oficiales, Histórico de asignaciones y reasignaciones.
2	Pases no efectuados	Porcentaje de pases no efectuados.	Efectividad	Porc.Pases.No Efectuad: (Número de pases no efectuados /numero de requerimientos institucionales y pases solicitados)*100	%	(-)5%	Mensual	*Publicacion de la OGFAE, Telegramas Oficiales, Histórico de asignaciones y reasignaciones.
3								
4								

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

FACTORES DE ÉXITO	
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO	SUBPROCESO : Asignacion y reasignacion
Comunicación dinámica y no jerárquica	
Fortalecimiento del sistema de Recursos Humanos	

Fuente: Dir Personal FAE

Elaboración: Diego G Teran P.

5.5 Organización por procesos

En 1992 M. Hammer y C.Champy tuvieron un gran éxito con su obra "Reingenering the corporation". Fueron muchas las empresas, grandes y pequeñas, que emprendieron proyectos de reingeniería de procesos a la luz de sus ideas. Y casi la misma cantidad de empresas fracasaron en su intento. Esto, sumado a la reestructuración de personal que la mayoría de proyectos intentaba, dejaron a la reingeniería de procesos en un muy mal lugar a finales de la década de los 90. Pero ahora, a comienzos del siglo XXI los procesos de negocio son una herramienta vital en la organización empresarial para poder competir eficientemente, centrados y al servicio del cliente, basados en la gestión y de la información, y todo ello de manera ágil y flexible, con respuestas rápidas al mercado.

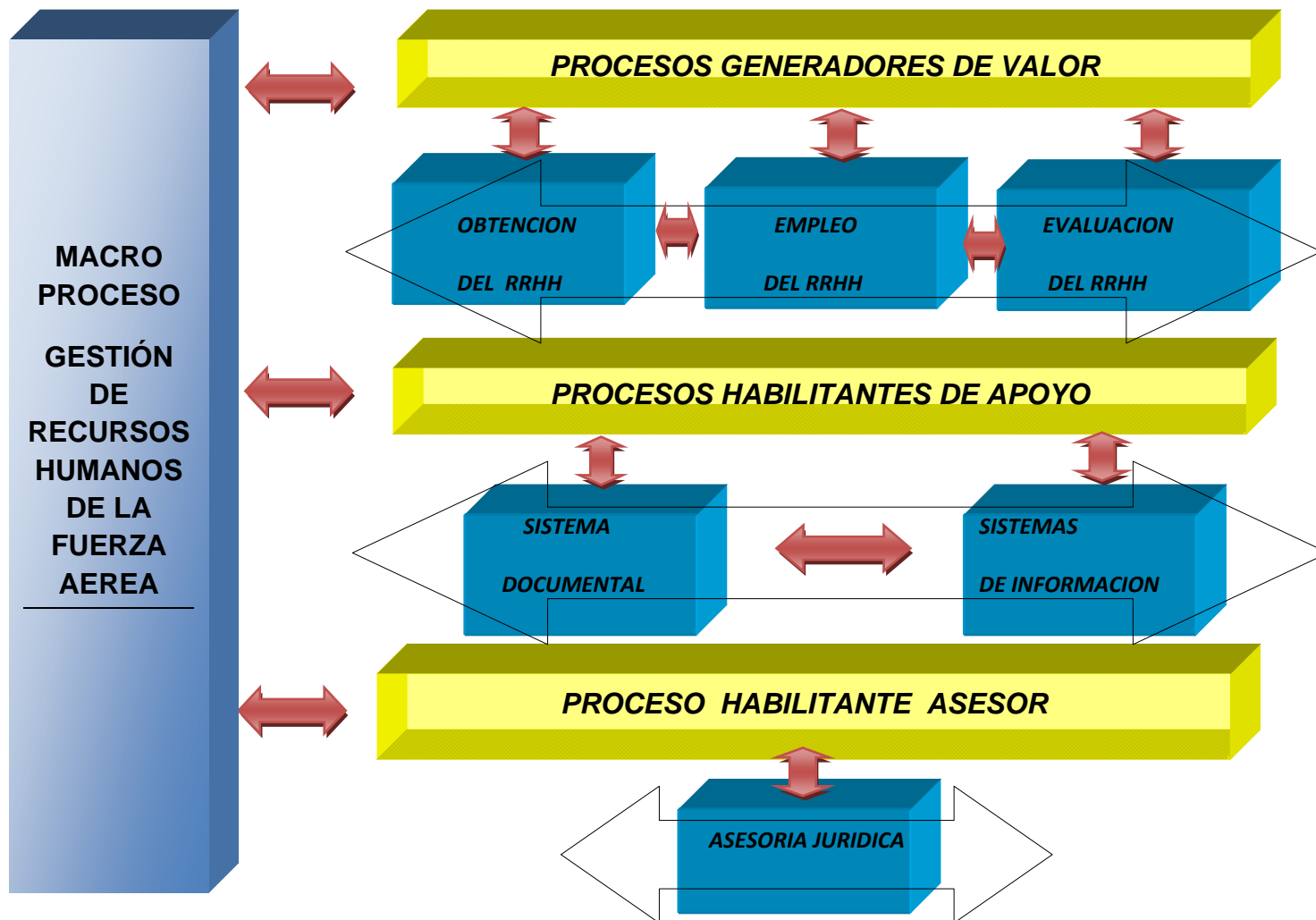
La gestión por procesos es un conjunto de tareas interrelaciones entre sí que proporcionan valor añadido al cliente, que es la palabra clave en un proceso de negocio. Por lo tanto la satisfacción del cliente implica la necesidad de priorizar a los procesos, medirlos y asignarles un responsable o propietario.

Ninguna organización tiene capacidad para realizar eficientemente todas y cada una de sus tareas. Por ello, el esfuerzo organizativo debe centrarse en aquellas tareas que proporcionan valor al cliente, agrupadas dentro de un proceso de negocio.⁷

Los procesos de negocio tienen que tener asignada una métrica que permita cuantificar la eficiencia del mismo en todo momento, además de asignar un responsable del proceso. Este punto es especialmente importante en los procesos ya que estos suelen cruzar varios departamentos, con lo que fácilmente, la responsabilidad se diluye.

⁷ Organización por procesos, Navactiva,
<http://www.navactiva.com/web/es/acal/doc/articulos/2004/06/25891.php?pag=2>

GRAFICO 5.3: PROPUESTA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DIRECCION DE PERSONAL FAE



5.6 Responsabilidades y competencias

Las organizaciones hoy en día experimentan cambios continuos de adaptación a las nuevas exigencias del mercado y de sus clientes o usuarios. Estos cambios tienen que ver con los niveles de calidad que en la producción y generación de servicios se establecen por la competencia, obligando a las empresas a exigirse en sus resultados. Esta necesidad implica alinear las actividades de los empleados en base a una mejor productividad y competencias que se conviertan en las herramientas del cumplimiento de objetivos.

El nivel directivo, administrativo y operativo conocen los términos de eficiencia, eficacia, efectividad, calidad entre otros que son parte del esquema básico organizacional, sin embargo, son las personas en su puesto y cargo quienes hacen realidad estos términos en el resultado final del proceso, por tal razón no se puede entender resultados óptimos y procesos cumplidos sino se establece una verdadera filosofía de trabajo por competencias, destrezas y actividades esenciales en puestos, cargos y áreas de gestión.

“Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

El enfoque socio formativo, plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver

problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

Las competencias en las organizaciones hay que abordarlas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas. El mejor modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen cuatro niveles: nivel inicial - receptivo, nivel básico, nivel autónomo y nivel estratégico.”⁸

GRAFICO 5.4: MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

A continuación presentamos el perfil de competencias y responsabilidades del personal que interviene en los procesos seleccionados:

^{8 8} Competencias Organización, Wikipedia,
[http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))

CUADRO 5.12: PERFIL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Datos de Identificación del cargo:

Puesto: Director General de Recursos Humanos	Código:
Unidad: Recursos Humanos	Lugar de Trabajo: Quito
Número de ocupantes: 1	Puntos:
Supervisor directo: Jefe del Estado Mayor Fae	RMU:
Fecha elaboración: Enero del 2010	

Misión del Puesto:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la administración y utilización de los recursos humanos de la Fuerza Aérea, en todos los aspectos integrales de la carrera militar.

Actividades Esenciales

Actividades y Responsabilidades relevantes del puesto
✓ Promover y mantener el más alto aprovechamiento de los recursos humanos a fin de lograr una aplicación productiva de los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, asegurando una máxima contribución individual y grupal con el fin de cumplir a la misión y objetivos de la fuerza aérea.
✓ Asesorar en la elaboración de las leyes y reglamentos en lo referente al área de recursos humanos.
✓ Disponer la elaboración del presupuesto anual y el plan de actividades del área de recursos humanos.
✓ Presidir o conformar los organismos institucionales, de acuerdo a los reglamentos vigentes, tanto para normar la carrera profesional como para el bienestar social de los miembros de la institución.

✓ Asesorar al mando sobre la planificación, requerimientos y empleo de los recursos humanos.
✓ Disponer la elaboración de proyectos en el área de recursos humanos y presentarlos a la superioridad para la aprobación correspondiente.

Interfaz del Puesto.

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
✓ Lidera en coordinación con los jefes de Dpto. los Grandes Comandos la correcta aplicación de los subsistemas de recursos humanos.	Mando institucional, Sistema de Recursos Humanos.
✓ Aplica conceptos de planificación estratégica de recursos humanos.	Recurso Humano de la institución.

Competencias e Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal y competencias	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado: Brigadier General o Coronel Estado Mayor Conjunto. ✓ Educación superior profesional. ✓ Poseer título de postgrado ✓ Aprobar un curso de Alta Gerencia en Recursos Humanos. ✓ Poseer conocimiento del idioma inglés en un 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar el grado militar requerido. ✓ Título de tercer nivel. ✓ Título de cuarto nivel ✓ Cuarenta Horas clase. ✓ Avalado por la Academia de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Militarización y aviación militar. ✓ Áreas de administración General ✓ Gestión de Recursos Humanos ✓ Programa de inglés básico.

de ECL ✓ Aprobar los cursos establecidos en los reglamentos respectivos	✓ Guerra. ✓ Plan de carrera	
--	--------------------------------	--

Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas
✓ Maneja técnicas de trabajo en equipo que facilita la generación de liderazgo
✓ Demuestra sólidos principios éticos, morales y sociales.
✓ Desarrolla niveles de pensamiento lógico que le permiten liderar los subsistemas de Recursos Humanos en la Institución.
✓ Propende a la creación de un clima organizacional favorable de la organización.
✓ Posee conocimientos superiores en gestión de recursos humanos en base a competencias.

Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Compresión de lectura	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X		
Fluidez verbal	Capacidad que presenta un individuo para comunicarse verbalmente de manera clara y comprensible	X		
Monitoreo y control	Revisar y monitorear y el desarrollo de los procesos, trabajo y documentación generada.		X	

Planificación	Exponer la planificación con énfasis en cómo alcanzar las fases prioritarias de lo planificado para su cumplimiento.	X		
Trabajo en equipo	Motiva al grupo a alcanzar objetivos institucionales; Antepone los intereses institucionales a los intereses particulares	X		
Identificar consecuencias ulteriores	Desarrollar un estudio prospectivo de las consecuencias en base a la implantación de nuevas tecnologías.	X		
Juicio y toma de decisiones	Dar un juicio de valor o tomar una decisión en base a la interpretación de indicadores, considerando los costos y beneficios en cada acción.	X		
Manejo de recursos humanos	Planificar, mantener y desarrollar los subsistemas de recursos humanos de la organización.	X		

CUADRO 5.13: PERFIL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE PERSONAL FAE

Datos de Identificación del cargo:

Puesto: Director de Personal FAE	Código:
Unidad: Recursos Humanos	Lugar de Trabajo: Quito
Número de ocupantes: 1	Puntos:
Supervisor directo: Director General de Recursos Humanos	RMU:
Fecha elaboración: Enero del 2010	

Misión del Puesto:

Promover y mantener el más alto aprovechamiento de los recursos humanos a fin de lograr una aplicación productiva de los conocimientos, habilidades y destrezas del personal militar y civil de la institución.

Actividades Esenciales

Actividades y Responsabilidades relevantes del puesto
✓ Realización de planes generales de reclutamiento, selección, formación, capacitación, clasificación, ubicación, promoción y separación del personal militar y civil de la Fuerza.
✓ Planificación de los requerimientos de personal, considerando las necesidades y recursos económicos de la Fuerza.
✓ Selección y ubicación del personal en las posiciones donde éste pueda hacer uso de sus mejores habilidades, aptitudes y conocimientos.
✓ Supervisa el cumplimiento de la planificación estratégica de los recursos humanos.
✓ Supervisión de la carrera profesional de todo el personal de la Fuerza Aérea.

Interfaz del Puesto.

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
✓ Implementa los subsistemas de recursos humanos a nivel de la organización	Mando institucional, Sistema de Recursos Humanos.
✓ Asesora al mando sobre la planificación, requerimientos y empleo de los recursos humanos.	Recurso Humano de la institución.

Competencias e Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal y competencias	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado: Coronel Estado Mayor Técnico. ✓ Educación superior profesional. ✓ Poseer título de postgrado ✓ Aprobar un curso de Alta Gerencia en Recursos Humanos. ✓ Poseer conocimiento del idioma inglés en un 70% de ECL ✓ Aprobar los cursos establecidos en los reglamentos respectivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar el grado militar requerido. ✓ Título de tercer nivel. ✓ Título de cuarto nivel ✓ Cuarenta Horas clase. ✓ Avalado por la Academia de Guerra. ✓ Plan de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Militarización y manejo operativo de personal. ✓ Áreas de administración General ✓ Gestión de Recursos Humanos ✓ Programa de inglés básico.

Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrolla un alto nivel de conocimientos en la gestión de los recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja técnicas de trabajo en equipo que facilita la generación de liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener excelentes relaciones humanas y de gestión de RR.HH a todo nivel.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maneja técnicas de trabajo grupal que facilitan la generación de liderazgo dentro de la organización en materia de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propende a la creación de un clima organizacional

favorable de la organización.
✓ Posee conocimiento superior en gestión de recursos humanos en base a competencias.

Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Compresión de lectura	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X		
Monitoreo y control	Revisar y monitorear y el desarrollo de los procesos, trabajo y documentación generada.	X		
Planificación	Exponer la planificación con énfasis en cómo alcanzar las fases prioritarias de lo planificado para su cumplimiento.	X		
Orientación asesoramiento /	Orientar y e impulsar a las autoridades de la organización a tomar decisiones en base del análisis de documentos e indicadores de rendimiento		X	
Evaluación de sistemas organizacionales	Determinar indicadores de gestión tomando en cuenta la misión, visión de la institución, y objetivos estratégicos, para medir la eficacia de los procesos de la institución.	X		
Resolución de problemas	Solucionar problemas difíciles para lo cual no existen rutinas de solución	X		
Manejo de recursos humanos	Planificar, mantener y desarrollar los subsistemas de recursos humanos de la organización.	X		

CUADRO 5.14: PERFIL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO OBTENCION DEL RECURSO HUMANO

Datos de Identificación del cargo:

Puesto: Jefe del Departamento Obtención del Recurso Humano	Código:
Unidad: Obtención de Recursos Humanos	Lugar de Trabajo: Quito
Número de ocupantes: 1	Puntos:
Supervisor directo: Director de Personal FAE	RMU:
Fecha elaboración: Enero del 2010	

Misión del Puesto:

Estructurar un sistema efectivo para realizar la planificación, programación y ejecución de los procesos de obtención de recurso humano militar y civil previo ingreso a la institución.

Actividades Esenciales

Actividades y Responsabilidades relevantes del puesto
✓ Diseño de directivas y programas de reclutamiento de personal militar y civil, en base a los cronogramas establecidos para el efecto.
✓ Revisar los requisitos de los prospectos de admisión, estableciendo los parámetros cuantitativos de ingreso
✓ Coordinar con la sección programación, los requerimientos de personal de acuerdo al Plan de Completamiento, determinando las áreas críticas.
✓ Realizar todos los trámites administrativos del personal de aspirantes, antes, durante y después de su permanencia como tales, de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

Interfaz del Puesto.

Actividades Esenciales	Interfaz
✓ Implementa el subsistema de reclutamiento y selección del recurso humano para la institución.	Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad. Mando institucional, Sistema de Recursos Humanos.
✓ Asesora al mando sobre la planificación, requerimientos y futuro empleo del recurso humano que ingresa a la Fuerza Aérea.	Recurso Humano de la institución.

Competencias e Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal y competencias	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado: Teniente Coronel CEFAE: 73 Oficial de Personal, Curso Estado Mayor Técnico. ✓ Educación superior profesional. ✓ Aprobar un curso de Administración de Recursos Humanos. ✓ Poseer conocimiento del idioma inglés en un 70% de ECL ✓ Aprobar los cursos establecidos en los reglamentos respectivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar el grado militar requerido. ✓ Título de tercer nivel. ✓ Cuarenta Horas clase. ✓ Avalado por la Academia de Guerra. ✓ Plan de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Militarización y manejo operativo de personal. ✓ Áreas de administración General ✓ Programa de inglés básico.

Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	
✓	Desarrolla un alto nivel de conocimientos en la gestión de obtención de los recursos humanos.
✓	Posee conocimientos de la ciencia administrativa y de los procesos de la especialidad.
✓	Mantener excelentes relaciones humanas y de gestión de RR.HH a todo nivel.
✓	Aplica la teoría conceptual de la ciencia y técnica administrativa en cuanto a los procesos inherentes de personal.
✓	Ser perceptivo asesorar y apoyar en la solución de problemas en un marco de confianza y cordialidad.
✓	Posee conocimientos superiores en gestión de recursos humanos en base a competencias.

Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Compresión de lectura	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X		
Hablado Fluidez verbal	Proporciona información verbal de mucha utilidad para quien lo recibe, exponer una conferencia magistral	X		
Monitoreo y control	Diseñar indicadores para el control de calidad de un proceso.	X		
Recopilación de información	Juzga y optimiza la información relevante para tener un juicio de valor sobre los documentos analizados y emitirlos en reuniones.		X	

Planificación	Desarrollar un procedimiento para seleccionar una entre varias ideas utilizando para ello una metodología.		X	
Trabajo en equipo	Motiva al grupo a alcanzar objetivos institucionales; Antepone los intereses institucionales a los intereses particulares.	X		

CUADRO 5.15: PERFIL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EMPLEO

Datos de Identificación del cargo:

Puesto: Jefe del Departamento Empleo del Recurso Humano	Código:
Unidad: Dpto. Empleo de Recursos Humanos	Lugar de Trabajo: Quito
Número de ocupantes: 1	Puntos:
Supervisor directo: Director de Personal FAE	RMU:
Fecha elaboración: Enero del 2010	

Misión del Puesto:

Estructurar un sistema efectivo para realizar adecuadamente el empleo del recurso humano de la Fuerza Aérea en base a una planificación, programación y ejecución de procesos a fin de ubicar al personal idóneo en cada cargo.

Actividades Esenciales

Actividades y Responsabilidades relevantes del puesto
✓ Diseño de directivas y programas de planificación militar y empleo del recurso humano, en base a los cronogramas establecidos para el efecto.
✓ Supervisar la administración de personal, en los campos específicos

de: clasificación y valoración de puestos, distribución y redistribución y clima organización.
✓ Elaborar anualmente el estudio técnico sobre el comportamiento del escalafón de personal, determinando las promociones de oficiales y aerotécnicos por grados, las fechas de ascensos, así como el personal para las cuotas de eliminación de acuerdo a los porcentajes establecidos en la Ley.
✓ Administrar el personal de la reserva activa y empleados civiles de la Fuerza Aérea, de acuerdo a los reglamentos y disposiciones vigentes para el efecto.

Interfaz del Puesto.

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
✓ Implementa el subsistema de empleo del recurso humano para la institución.	Mando institucional, Sistema de Recursos Humanos.
✓ Asesora al mando sobre la planificación, requerimientos y la planificación militar en cuanto al empleo del recurso humano que ingresa a la Fuerza Aérea.	Recurso Humano de la institución.

Competencias e Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal y competencias	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
✓ Grado: Teniente Coronel CEFAE: 73 Oficial de Personal, Curso Estado Mayor Técnico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar el grado militar requerido. ✓ Título de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Militarización y manejo operativo de personal.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación superior profesional. ✓ Aprobar un curso de Administración de Recursos Humanos. ✓ Poseer conocimiento del idioma inglés en un 70% de ECL ✓ Aprobar los cursos establecidos en los reglamentos respectivos 	<ul style="list-style-type: none"> tercer nivel. ✓ Cuarenta Horas clase. ✓ Avalado por la Academia de Guerra. ✓ Plan de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Áreas de administración General ✓ Programa de inglés básico.
--	---	---

Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas
✓ Desarrolla un alto nivel de conocimientos en la gestión de empleo y planificación militar del recurso humano.
✓ Posee conocimientos de la ciencia administrativa y de los procesos de la especialidad.
✓ Realiza análisis de eficiencia de productividad del recurso humano por competencias.
✓ Ser perceptivo asesorar y apoyar en la solución de problemas en lo referente a la organización y ubicación del personal.
✓ Posee conocimientos superiores en gestión de recursos humanos en base a competencias.

Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Compresión de lectura	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X		

Hablado Fluidez verbal	Proporciona información verbal de mucha utilidad para quien lo recibe, exponer una conferencia magistral	X		
Planificación	Desarrollar un procedimiento para seleccionar una entre varias ideas utilizando para ello una metodología.		X	
Síntesis Reorganización	/ Determinar en forma lógica secuencial y coherente la información a presentar para alcanzar un objetivo.	X		
Trabajo en equipo	Motiva al grupo a alcanzar objetivos institucionales; Antepone los intereses institucionales a los intereses particulares.	X		
Monitoreo y control	Diseñar indicadores para el control de calidad de un proceso.		X	
Asertividad / firmeza	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas.	X		

CUADRO 5.16: PERFIL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE OBTENCION

Datos de Identificación del cargo:

Puesto: Supervisor del Departamento Obtención del Recurso Humano	Código:
Unidad: Dpto. Obtención de Recursos Humanos	Lugar de Trabajo: Quito
Número de ocupantes: 1	Puntos:
Supervisor directo: Jefe Dpto. Obtención de Recursos Humanos	RMU:
Fecha elaboración: Enero del 2010	

Misión del Puesto:

Supervisar la ejecución de los procesos que se ejecutan en el Departamento verificando la adecuada legalidad y transparencia de las actividades.

Actividades Esenciales

Actividades y Responsabilidades relevantes del puesto
✓ Supervisa y controla todas las actividades administrativas del área de Obtención de Recursos Humanos
✓ Realiza los cronogramas, estructura, orientación y apoyo administrativo del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
✓ Verifica el cumplimiento transparente del proceso de reclutamiento y selección de personal en base al cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos para el efecto.
✓ Genera los informes y avances de los procesos del Departamento.
✓ Informa al Jefe de Departamento de todas las novedades existentes en los procesos de Reclutamiento a las escuelas de formación.

Interfaz del Puesto.

Actividades Esenciales	Interfaz
✓ Realiza las coordinaciones necesarias para la realización del llamamiento y convocatoria anual dentro del subsistema de reclutamiento y selección del recurso humano para la institución.	Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad. Sistema de Recursos Humanos, personal requiere ingreso.
✓ Informar a los comités de selección sobre todo lo referente a los procesos de Obtención y reclutamiento.	Comité de selección

Competencias e Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal y competencias	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado: Suboficial Primero CEFAE: 73 Sub-Oficial de Personal. ✓ Educación superior profesional. ✓ Curso de AET para el nivel ✓ Curso de Gerencia Administrativa Militar ✓ Curso de Supervisión y Administración del programa del AET. ✓ Seminario de Administración Gerencial. ✓ Curso de Gestión del Cambio Organizacional. ✓ Curso de Planificación de Recursos Humanos. ✓ Curso de Liderazgo en gestión de Recursos Humanos ✓ Poseer conocimiento del idioma inglés en un 70% de ECL 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar el grado militar requerido. ✓ Título de tercer nivel. ✓ Cursos programados en la Escuela de Perfeccionamiento de aerotécnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Militarización y manejo operativo de personal. ✓ Áreas de administración General ✓ Programa de inglés básico.

Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrolla las técnicas adecuadas para ejecutar los procesos de reclutamiento y selección.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee habilidades para gestionar los procesos de llamamiento y convocatoria
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener excelentes relaciones humanas y de gestión de Recursos Humanos.

- ✓ Desarrolla hojas de cálculo y de Access para organizar la información de los aspirantes en el proceso de selección.

Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Compresión de lectura	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X		
Escritura	Desarrollar informes ejecutivos claros y precisos que sirvan para toma de decisiones.	X		
Destreza matemática	Desarrollar modelos matemáticos para resolver problemas de cálculo y para utilizar programas informáticos utilitarios en diferentes campos.	X		
Organización de la información	Desarrollar una metodología apropiada para clasificar y codificar información		X	
Asertividad / firmeza	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas.		X	
Orientación / asesoramiento	Aconsejar a los empleados sobre su desarrollo profesional, guiándole a cómo hacerlo mejor.	X		

CUADRO 5.17: PERFIL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE EMPLEO

Datos de Identificación del cargo:

Puesto: Supervisor del Departamento Empleo del Recurso Humano	Código:
Unidad: Dpto. Empleo de Recursos Humanos	Lugar de Trabajo: Quito

Número de ocupantes: 1	Puntos:
Supervisor directo: Jefe Dpto. Empleo de Recursos Humanos	RMU:
Fecha elaboración: Enero del 2010	

Misión del Puesto:

Supervisar la ejecución de los procesos que se ejecutan en el Departamento de Empleo del Recurso Humano Militar, a fin de agilizar y efectivizar las actividades que se ejecutan.

Actividades Esenciales

Actividades y Responsabilidades relevantes del puesto
✓ Supervisa y controla todas las actividades administrativas del área de Empleo de Recursos Humanos (asignaciones, reasignaciones, salidas personal militar)
✓ Realiza las coordinaciones necesarias con los grandes comandos, repartos y bases aéreas las disposiciones en cuanto a las asignaciones y reasignaciones orgánicas así como con el mando institucional para designaciones de cargos de importancia alta.
✓ Analiza los perfiles y hojas de vida del personal militar que es designado a cumplir comisiones y asignado orgánicamente a puestos de otros repartos para asegurar la eficiencia y productividad.
✓ Genera informes de eficiencia profesional del personal militar que así lo requiera para promover las asignaciones y reasignaciones.
✓ Informa al Jefe de Departamento de todas las novedades existentes en los procesos de Empleo.

Interfaz del Puesto.

Actividades Esenciales	Interfaz
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza las coordinaciones necesarias para la realización de las asignaciones y reasignaciones así como conformación de Comité de Pases. 	<p>Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.</p> <p>Sistema de Recursos Humanos, personal requiere ingreso.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar a los comités de pases sobre todo lo referente a asignaciones del personal militar para una adecuada toma de decisiones. 	<p>Comité de selección</p>

Competencias e Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal y competencias	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado: Suboficial Primero CEFAE: 73 Sub-Oficial de Personal. ✓ Educación superior profesional. ✓ Curso de AET para el nivel ✓ Curso de Gerencia Administrativa Militar ✓ Curso de Supervisión y Administración del programa del AET. ✓ Seminario de Administración Gerencial. ✓ Curso de Gestión del Cambio Organizacional. ✓ Curso de Planificación de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar el grado militar requerido. ✓ Título de tercer nivel. ✓ Cursos programados en la Escuela de Perfeccionamiento de aerotécnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Militarización y manejo operativo de personal. ✓ Áreas de administración General ✓ Programa de inglés básico.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Curso de Liderazgo en gestión de Recursos Humanos ✓ Poseer conocimiento del idioma inglés en un 70% de ECL 		
---	--	--

Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas
✓ Desarrolla las técnicas adecuadas para ejecutar los procesos de empleo del recurso humano militar.
✓ Posee habilidades para gestionar los procesos de pases, separaciones del servicio activo, comisiones exteriores.
✓ Mantener excelentes relaciones humanas y de gestión de Recursos Humanos.
✓ Desarrolla técnicas apropiadas para reducir el impacto de pases en el personal militar.

Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas Generales	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Escritura	Desarrollar informes ejecutivos claros y precisos que sirvan para toma de decisiones.	X		
Hablado Fluidez verbal	Entrega y recibe información clara útil y oportuna en el momento adecuado.	X		
Organización de la información	Desarrollar una metodología apropiada para clasificar y codificar información	X		
Evaluación de soluciones	Aplicar las soluciones, evaluarlas y redefinir las en un nuevo plan.		X	

5.7 Manual de procesos

Una vez analizados minuciosamente todos los aspectos concernientes al mejoramiento de procesos, podemos establecer el Manual de Procesos a implementarse en la Dirección de Personal.


El Manual de procesos es un documento en el cual se muestra el diseño, delimitación y descripción detallada de las actividades que deben seguirse en la realización de procesos en una unidad administrativa. En el manual se incluye puestos, cargos y unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad e incidencia, así como todo el contexto que rodea al proceso en su ejecución (entradas, salidas, recursos a utilizar, controles, etc.).

Las utilidades que el manual entrega a la organización son muchas, permite registrar y transmitir sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, agiliza las labores de auditoría, la evaluación de la gestión y control interno, así como el seguimiento del trabajo y los niveles de eficiencia que se encuentra.


Entre las principales funciones básicas del manual están:

- ✓ Conocimiento del funcionamiento interno en cuanto a descripción de tareas, requerimientos, ubicación y responsables.
- ✓ Permite la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación.
- ✓ Análisis y revisión de procesos de un sistema.
- ✓ Emprendimiento de programas de mejoramiento continuo.
- ✓ Determina de manera eficiente las responsabilidades por errores.
- ✓ Facilita el control interno y externo de la unidad.
- ✓ Aumento de eficiencia en el personal inmerso en procesos.
- ✓ Agiliza la coordinación de actividades y evita duplicidades.
- ✓ Constituye puntos de partida para la retroalimentación del trabajo, mejoramiento de sistemas, actividades y metodología.


CUADRO 5.18: MANUAL: PROYECCIÓN OCUPACIONAL

DIRECCION DE PERSONAL FAE 		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO		CÓDIGO	
SUBPROCESO: PROYECCION OCUPACIONAL		01-DPER-1.1.1	
OBJETIVO: Identificar en los ciudadanos ecuatorianos competencias claves y cumplimiento de requisitos de idoneidad aceptables para el ingreso a la institución como aspirantes a Oficiales y/o aspirantes a Aerotécnicos.			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Receptar el requerimiento de proyección ocupacional	Requerimientos institucionales	
2	Analizar el requerimiento de proyección ocupacional		
3	Planificar la investigación ocupacional		
4	Recopilar la información de la investigación ocupacional	Salidas	
5	Realizar el análisis estadístico de la información de investigación ocupacional	Información que facilita la toma de decisiones en los procesos de obtención del recurso humano	
6	Procesar la información de la investigación ocupacional		
7	Realizar el informe y resumen ejecutivo para el mando institucional y Director de Personal.	Plan de requerimientos de Personal	
8		Recursos	
9		Recurso humano altamente capacitado y especializado en el área.	
10		Presupuesto anual, partidas para gastos del proceso, Instalaciones, equipos de computación e impresoras.	
11		Sistema AS400 de personal automatizado, suministros de oficina.	
		Controles Internos; procedimientos para la planificación ocupacional en la Fuerza Aérea, políticas del mando institucional Externos: Normativa emitida por el Comando Conjunto de FFAA.	
LIMITES DEL PROCESO			
Inicio Recepcion de requerimientos Fin : Realización de informe y resumen ejecutivo			
INDICADORES DE GESTION			
Ne : PC: Porcentaje de efectividad de la planificación ocupacional militar en la institución			


CUADRO 5.19: MANUAL: COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS

		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO		CÓDIGO	
SUBPROCESO: COMPLETAMIENTO DE EFECTIVOS		01-DPER-1.1.1	
OBJETIVO: Determinar los reales requerimientos de personal de la institución a corto, mediano, y largo plazo que permita disponer de un orgánico ideal de la Fuerza.			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Obtener información de orgánicos y efectivos del personal militar	Requerimientos institucionales	
2	Obtener información de las reservas de las bajas de aspirantes y personal militar		
3	Determinar los requerimientos de personal militar		
4	Elaborar plan de completamiento	Salidas	
5	Imprimir el plan	Niveles adecuados de operatividad con la suficiente cantidad de recursos humanos dirigidos al empleo militar.	
6	Elaborar memorandum remitiendo el plan		
7	Enviar para legalización	Plan de requerimientos de Personal	
8	Receptar documentación	Recursos	
9	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento	Recurso humano altamente capacitado y especializado en el área.	
10	Si, sumilla el documento.	Presupuesto anual, partidas presupuestarias que permiten la ejecución de actividades: suministros, equipos, viaticos.	
11	Receptar documentación	Sistema AS400 de personal automatizado, equipos de computación, impresoras, escaner, fax, laptop.	
12	Analiza y decide si esta bien elaborado el documento	Controles	
13	Si, legaliza el documento	Internos: procedimientos para determinar el completamiento orgánico, auditoría de gestión de recursos humanos, políticas del mando institucional.	
14	Recepta documento legalizado	Externos: Normativa existente del Completamiento Orgánico de las FFAA emitida por el Comando Conjunto de las FFAA.	
15	Entrega a la sección reclutamiento.		
LIMITES DEL PROCESO			
Inicio Obtener información de orgánicos y efectivos del personal militar			
Fin : Archivo de copia del documento legalizado.			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Porc.Efec.Asig.: Porcentaje de personal militar efectivo asignado a cada especialidad de acuerdo al Plan de Completamiento			


CUADRO 5.20: MANUAL: INVESTIGACIÓN MERCADOS OFERENTES

		MANUAL DE PROCESOS
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO		CÓDIGO
SUBPROCESO: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS OFERENTES		01-DPER-1.1.2.1
OBJETIVO: Identificar en los ciudadanos ecuatorianos competencias claves y cumplimiento de requisitos de idoneidad aceptables para el ingreso a la institución como aspirantes a Oficiales y/o Aerotécnicos.		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
		Entradas
1	Receptar el requerimiento institucional	Requerimiento institucional
2	Analizar el requerimiento institucional	Oferta de RRHH mercado laboral
3	Decidir si es necesario el puesto y el número de personal a ingresar.	Plan de requerimientos de Personal
4	Planificar la investigación ocupacional en la Fuerza.	Salidas
5	Recopilar información del mercado laboral	Directiva para la ejecución del proceso de reclutamiento, directrices para obtener al personal adecuado para la institución.
6	Realizar el análisis ocupacional en base a métodos estadísticos.	
7	Realizar el informe de resultados de la investigación ocupacional	Disponibilidad de oferta laboral
8	Realizar la directiva de reclutamiento en base a la información obtenida.	Recursos
9		Recurso humano militar altamente capacitado y con experiencia para ejecutar
10		Presupuesto anual, partidas presupuestarias orientadas planificadas para la ejecución de actividades.
11		Instalaciones, Sistema AS400 de personal automatizado, equipos de computación, impresoras, escaner, fax, laptop, suministros de oficina y equipos
12		Controles
13		Internos: procedimientos para recopilar información del mercado laboral para FFAA., auditoria de gestión de recursos humanos aplicada por la Inspectoría
14		Externos: Normativa existente para la determinación del mercado laboral que ingresa a las FFAA emitida por el Comando Conjunto de las FFAA.
15		
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio Receptar requerimientos institucionales.		
Fin : Realizar directiva de reclutamiento		
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porc.In.Oc.: Porcentaje de investigación ocupacional procesada		
T.inv.: Eficiencia en tiempo de la investigacion ocupacional		


CUADRO 5.21: MANUAL: CONVOCATORIA

 DIRECCION DE PERSONAL FAE		MANUAL DE PROCESOS
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO		CÓDIGO
SUBPROCESO: CONVOCATORIA		01-DPER-1.1.2.2
OBJETIVO: Publicar a través de los principales medios de comunicación social del país y de las FFAA., el llamamiento para Aspirantes a Oficiales y Tropa ofertando el ingreso de ciudadanos a las Escuelas de Formación de la Fuerza Aérea.		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
Entradas		
1	Realizar documento requiriendo diseño de convocatoria dando lineamientos de los productos comunicacionales.	Plan de requerimientos de Personal
2	Legalizar documento y remitir a Dirección de CCSS.	
3	Receptar requerimiento	
4	Diseñar convocatoria	Salidas
5	Remitir diseño de convocatoria	Socialización en la ciudadanía del llamamiento a las escuelas de formación de oficiales, tropa e infantería aérea.
6	Receptar diseño de convocatoria.	Oferta externa e interna informada
7	Remitir productos comunicacionales a los medios y realizar cotizaciones	
8	Receptar y analizar cotizaciones	Recursos
9	Realizar cuadros comparativos y orden de aplicación	Recurso humano altamente capacitado y especializado en el área.
10	Enviar orden de aplicación para legalización.	Presupuesto anual, partidas presupuestarias que permiten la ejecución de actividades: servicios generales, difusión, información y publicidad.
11	Receptar orden de aplicación y cuadros comparativos	Instalaciones, Equipos de filmación, edición, medios audiovisuales, equipos de computación, programas informáticos de edición de archivos multimedia, suministros de oficina.
12	Esta conforme?	Controles
13	Legalizar orden de aplicación	Internos: procedimientos para la creación de la convocatoria y llamamiento a las escuelas de formación de la Fuerza Aérea, Auditoría de gestión de Recursos Humanos, Políticas del mando institucional para la publicidad de la convocatoria y llamamiento.
14	Receptar documentos legalizados	
15	Entregar documentos legalizados a Dir. Finanzas para pago por E-SIGEF	
16	Remitir copias de documentos legalizados	Externos: Auditoría de gestión en la ejecución del presupuesto establecido para la publicidad en medios.
17	Receptar copias de documentos legalizados	
18	Coordinar y agilizar transferencia de valores a cuenta de medio escogido	
19	Verificar publicación en medio.	
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio	Realizar documento requiriendo diseño de convocatoria dando lineamientos de los productos comunicacionales.	
Fin :	Verificar publicación en medio.	
INDICADORES DE GESTIÓN		
Ef. Conv: Porcentaje de efectividad del llamamiento y convocatoria en los medios de comunicación.		
Ef. Vent. Prosp: Eficiencia en tiempo sobre la venta de prospectos.		


CUADRO 5.22: MANUAL: RECEPCIÓN Y VER. DE DOCUMENTOS

 DIRECCION DE PERSONAL FAE		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: OBTENCION DEL RECURSO HUMANO			CÓDIGO
SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y VERIFICACION DE DOCUMENTOS			01-DPER-1.1.2.3
OBJETIVO: Realizar la recepción y verificación de documentos de los Aspirantes a Oficiales y Tropa para que ingresen a las Escuelas de Formación de la Fuerza Aérea.			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Receptar inscripción de carpetas	Requerimiento institucional	
2	Calificar documentos presentados con utilización de sistemas de información	Oferta externa e interna informada	
3	Cumplen requisitos?	Plan de requerimientos de Personal	
4	SI, elaborar listado de aceptados para exámenes médicos	Salidas	
5	No, devolver carpeta aspirante.	Aspirantes seleccionados listos para pruebas médicas	
6	Publicar listado de aspirantes en pagina WEB de la Fuerza Aérea		
7	Enviar listado de aspirantes para exámenes médicos	Informe de cumplimiento de requisitos	
8		Recursos	
9		Recurso humano militar altamente capacitado y con experiencia para ejecutar	
10		Presupuesto anual, partidas presupuestarias planificadas para la ejecución de actividades.	
11		Instalaciones Oficina de Reclutamiento en Av Colón, Equipos informáticos impresoras, scanner, fax, laptop, Pagina WEB de la Fuerza Aérea, Suministros de oficina, materiales y equipos informáticos.	
12		Controles	
13		Internos: Directiva realizada para el proceso de obtención de recurso humano para las escuelas de la FAE.	
14		Externos: Ley de Personal de FFAA, Ley Orgánica de FFAA, Auditorias de gestión externas del proceso.	
15			
LIMITES DEL PROCESO			
Inicio Receptar inscripción de carpetas			
Fin : Enviar listado de aspirantes para exámenes médicos			
INDICADORES DE GESTION			
Porc. Doc. No. Aprob.:Porcentaje de carpetas no aprobadas en el proceso de calificación y verificación de documentos.			
Tiemp. Calif.: Eficiencia en tiempo de la calificación.			


CUADRO 5.23: MANUAL: EJECUCIÓN DE PRUEBAS

DIRECCION DE PERSONAL FAE 	MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: OBTENCIÓN DEL RECURSO HUMANO	CÓDIGO	
SUBPROCESO: EJECUCIÓN DE PRUEBAS	01-DPER-1.1.3.2	
OBJETIVO: Receptar eficientemente pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas a los aspirantes a Oficiales y Tropa para que ingresen a las Escuelas de Formación de la Fuerza Aérea.		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
Entradas		
1	Receptar listado de aspirantes.	Pruebas diseñadas
2	Realizar exámenes médicos	Candidatos idóneos
3	Elaborar nómina aptos y no aptos.	
4	Publicar resultados página web de la Fuerza Aérea	Salidas
5	Devolver carpetas aspirantes no Aptos.	Aspirantes seleccionados listos para el ingreso a las escuelas de formación, Informe de resultados
6	Elaborar listado para pruebas físicas	
7	Enviar nómina de aspirantes	
8	Receptar nómina de aspirantes	Recursos
9	Receptar pruebas físicas y académicas	Personal capacitado y experimentado en su función, Organismos de conformación: Consejo de entrevistas personales, Consejo de Selección definitiva.
10	Calificar	
11	Enviar resultados	
12	Receptar resultados calificaciones	Presupuesto anual, partidas presupuestarias que permiten la ejecución de actividades, Instalaciones: Oficina de reclutamiento Av. Colón, Clínicas FAE.
13	Elaborar cuadro de calificaciones con puntajes	
14	Separar carpetas aspirantes idóneos y no idóneos	
15	Devolver carpetas aspirantes no idóneos	Tecnología: página web de la Fuerza Aérea, suministros, equipos de computación, equipos informáticos
16	Realizar listado para entrevistas personales	
17	Enviar listado	Controles
18	Ejecutar entrevista	Internos: Directiva realizada para la Obtención del Recurso Humano para las escuelas de formación de la Fuerza Aérea, Auditoría de Gestión de RRHH, Control de los estamentos médicos-legales, directivas y regulaciones vigentes.
19	Enviar resultados	
20	Receptar resultados	
21	Procesar resultados exámenes psicológicos, físicos y académicos, entrevista personal	Externos: Ley de Personal de FFAA, Ley Orgánica de FFAA, Auditoría de gestión del proceso externa.
22	Realizar cuadro para selección definitiva	
23	Enviar cuadros	
24	Receptar cuadros	
25	Efectuar selección definitiva	
26	Enviar nómina de aspirantes seleccionados para ingreso	
27	Receptar nómina de aspirantes seleccionados para el ingreso.	
28	Separar carpetas de aspirantes seleccionados y no seleccionados.	
29	Devolver carpetas aspirantes no seleccionados	
30	Publica resultados selección definitiva página web Fuerza Aérea	
31	Reune seleccionados para indicaciones previo ingreso escuelas	
LIMITES DEL PROCESO		
Inicio Recepción del listado de aspirantes. Fin : Reune seleccionados para indicaciones previo ingreso escuelas		
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porc. Aprob.: Porcentaje de aprobación en el proceso de ejecución de pruebas. Efic. Ej. Prueb.: Eficiencia de la ejecución de pruebas en tiempo.		


CUADRO 5.24: MANUAL: ELABORACIÓN DEL CONTRATO

 DIRECCION DE PERSONAL FAE		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: OBTENCIÓN DEL RECURSO HUMANO			CÓDIGO
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DEL CONTRATO			01-DPER-1.1.4.1
OBJETIVO: Legalizar el ingreso a la Institución de los aspirantes a Oficiales y Tropa que ingresarán a las Escuelas de Formación FAE.			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Completar documentos faltantes de aspirantes seleccionados.	Aspirantes Seleccionados	
2	Realizar listado para publicar el alta en la Orden General FAE.		
3	Enviar listado y contratos para legalización.		
4	Receptar listado	Salidas	
5	Revisar listado y contratos	Aspirantes a Oficiales, tropa e Infantería con contrato de ingreso a la Fuerza en cuanto a obligaciones y derechos.	
6	Legalizar listado y contratos		
7	Receptar listado		
8	Revisar listado previa publicación OGFAE	Recursos	
9	Legalizar listado	Personal capacitado y experimentado en su función.	
10	Receptar listado legalizado	Presupuesto anual, partidas presupuestarias que permiten la ejecución de actividades, Instalaciones: Comando General FAE primer piso,	
11	Publicar listado en OGFAE		
12	Ingresar sistema AS400 nómina aspirantes se presentaron en las Escuelas.	Equipos: Informáticos, impresoras, sistema MODE, Tecnología: página web de la Fuerza Aérea, intranet FAE, Sistema Automatizado de Personal.	
13	Enviar carpetas a Dirección de Inteligencia para verificación de documentos.		
14	Receptar resultados de investigación.	Controles	
15	Publicar baja en caso de existir información derogatoria.	Internos: Directiva realizada para la Obtención del Recurso Humano para las escuelas de formación de la Fuerza Aérea, Auditoría de Gestión de RRHH y regulaciones vigentes.	
16	Archivar documentos.		
		Externos: Ley de Personal de FFAA, Ley Orgánica de FFAA, Auditoría de gestión del proceso externa.	
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio Completar documentos faltantes de aspirantes seleccionados.			
Fin : Archivar documentos.			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Porc. Contrat. Cumpl.: Porcentaje de contratos cumplidos satisfactoriamente.			

CUADRO 5.25: MANUAL: RECLASIFICACIÓN

DIRECCION DE PERSONAL FAE 	MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO		CÓDIGO
SUBPROCESO: RECLASIFICACIÓN		01-DPER-1.2.1.2
OBJETIVO: Realizar todos los procesos inherentes reclasificación de especialidad a fin de entregar la información exacta y oportuna a los Consejos Reguladores de la Carrera.		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO		
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles
		Entradas
1	Recibir solicitud	Requerimientos institucionales
2	Analizar requisitos.	Salidas
3	Ordenar solicitudes en orden cronológico.	Personal militar, oficiales y aerotécnicos reclasificados de especialidad y facultados a operar en su nueva especialidad.
4	Elaborar orden del día para sesión Consejo de Oficiales y/o Aerotécnicos	
5	Enviar orden del día para legalización.	Recursos
6	Está conforme con la Orden del Día para sesión consejo?	Personal capacitado y experimentado en su función.
7	Si, legaliza Orden del Día para sesión Consejo.	Presupuesto anual, partidas presupuestarias que permiten la ejecución de actividades, Instalaciones: Comando General FAE primer piso.
8	Enviar orden del día a Presidente de Consejo de Oficiales y/o Aerotécnicos.	Equipos: Informáticos, impresoras, sistema MODE, Tecnología: página web de la Fuerza Aérea, intranet FAE, Sistema Automatizado de Personal.
9	Recepta Orden del Día y puntos a tratar.	
10	Decide aceptar o negar pedido de reclasificación de especialidad	Controles Internos: Regulación REGDIRPER-2006-02 para normar los trámites de reclasificaciones y concesión de CEFAE adicional, auditoria de gestión de recursos humanos. Externos: Ley de Personal de FFAA, Ley Orgánica de FFAA, Auditoría de gestión del proceso externa.
11	Elabora acta de resolución del Consejo y notifica por escrito al interesado.	
LÍMITES DEL PROCESO		
Inicio Recepción de la solicitud		
Fin : Elabora acta de resolución del Consejo y notifica por escrito al interesado.		
INDICADORES DE GESTIÓN		
Porc Acep. Rec.: Porcentaje de aceptabilidad de las solicitudes de reclasificación.		
Porc. Neg. Rec.: Porcentaje de la negación de solicitud de reclasificación		

CUADRO 5.26: MANUAL: ASIGNACIÓN Y REASIGNACIÓN

		MANUAL DE PROCESOS	
PROCESO: EMPLEO DEL RECURSO HUMANO		CÓDIGO	
SUBPROCESO: ASIGNACIÓN PERSONAL MILITAR Y CIVIL		01-DPER-1.2.2.1	
OBJETIVO: Establecer las actividades y tareas para el procedimiento de asignación del personal militar y servidores públicos de la Fuerza Aérea para dotar a los repartos del personal requerido y en concordancia con el Plan de Recursos Humanos proyectado.			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/ SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	Entradas/Salidas/Recursos/Controles	
		Entradas	
1	Receptar requerimientos escritos y verbales	Manual de Clasificación de Puestos	
2	Realizar análisis y nómina candidatos a ser asignados	Requerimientos institucionales y personales	
3	Enviar nómina de precandidatos a Jefe de Departamento.		
4	Selección de candidatos a ser asignados	Salidas	
5	Realizar telegrama candidatos seleccionados informando fecha de presentación.	Personal militar asignado a las diferentes Alas de Combate, Repartos de Defensa Aérea y otras entidades de la Fuerza Aérea.	
6	Legalizar telegrama candidatos seleccionados y fecha de presentación pase militar.	Recursos	
7	Verificar cumplimiento presentación nuevo reparto orgánico.	Recurso humano altamente capacitado y especializado en el área.	
8	Enviar asunto para publicación OGFAE Y/O Ministerial	Presupuesto anual, partidas para gastos del proceso. Instalaciones: Comando General FAE, Equipos informáticos, impresoras, Sistema Telefónico MODE.	
9	Legalizar OGFAE	Tecnología: Internet FAE portal operativo, Sistema AS400 de personal automatizado, suministros de oficina, materiales y equipos informáticos.	
10	Ingresar información nuevo reparto orgánico en sistema AS400	Controles	
11	Archivar asunto	Internos: Regulación REGPER-2007-01 de personal para la asignación del personal militar de la Fuerza Aérea.	
		Externos: Ley de Personal de las FFAA, Ley Orgánica de FFAA, Auditoría de gestión del proceso externa.	
LÍMITES DEL PROCESO			
Inicio Receptar requerimientos escritos y verbales			
Fin : Archivar asunto			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Porc.Pases Efectuad.: Porcentaje de pases efectuados satisfactoriamente			
Porc. Pases No Efectuad.: Porcentaje de pases no efectuados			

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la parte final del presente proyecto, luego de haber realizado todo el análisis y la respectiva propuesta de mejoramiento, es necesario determinar las conclusiones y recomendaciones que se obtienen del estudio de cada uno de los componentes que conforman el proyecto de tesis.

6.1 Conclusiones.

- 1) Mediante la utilización del diagrama Causa-Efecto se identificó falencias importantes que han venido afectando a la capacidad de la institución en varios aspectos como: inadecuada planificación, organización de los recursos y procesos con deficiencias, sistemas de operación caducos, presupuesto insuficiente entre otros.
- 2) El diagnóstico situacional permitió visualizar de manera específica todos los factores que convergen en la ejecución de procesos, detectando falencias críticas tanto internas como externas que afectan negativamente la administración por procesos en la Dirección de Personal, estos problemas dificultan y demoran las actividades y consecuentemente los resultados.
- 3) El direccionamiento estratégico realizado en la Dirección de Personal ha permitido establecer elementos como la misión, visión, planteamiento de objetivos, estrategias, etc., que son la razón de ser de la gestión por procesos.
- 4) El análisis de los componentes de la Cadena de Valor y selección de los procesos ha permitido detectar aquellos subprocesos calificados críticos que inciden directamente en la gestión de recursos humanos institucional, analizándolos en su situación actual y real, mismos que determinan falencias en su ejecución

como actividades demoradas y no agregadoras de valor, actividades que no incluidas, entre otros factores.

- 5) Las herramientas utilizadas en el análisis y mejoramiento de procesos, ha permitido realizar y diseñar una propuesta que incluye mejoras, fusiones, eliminaciones y creación de nuevas actividades en los subprocesos de estudio, obteniendo como resultado mejores porcentajes de eficiencia.
- 6) La aplicación de indicadores de gestión en los procesos analizados y su relación con los factores de éxito encontrados, permiten ponderar los resultados de cada proceso y alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- 7) La Dirección de Personal y el sistema de recursos humanos, han sido pioneros en difundir en la institución la necesidad de viabilizar el mejoramiento continuo y disponiendo estándares de calidad, sumando un trabajo en equipo e integración sólida.
- 8) El estudio de mejoramiento de procesos ha permitido verificar falencias en los sistemas automatizados de recursos humanos que son parte vital en la ejecución de procesos básicos.

6.2 Recomendaciones

- 1) Capacitar al recurso humano con que cuenta la Fuerza Aérea, en todos los niveles de la institución, sobre la utilización de herramientas administrativas para identificar problemas a fin de facilitar la toma de decisiones y cursos de acción.
- 2) Socializar a todo el personal que conforma la Dirección de Personal FAE, sobre los resultados que entrega el presente estudio a fin de que cada responsable en ejercicio de su cargo, pueda establecer estrategias de mejoramiento.
- 3) Generar un comprometimiento de todo el recurso humano perteneciente a la Dirección de Personal, a fin de fomentar el conocimiento de los elementos que componen el

direccionamiento estratégico de la unidad y generar un adecuado desarrollo en búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos.

- 4) Realizar una planificación a mediano plazo, a fin de realizar una periódica actualización de los procesos básicos incluidos en la cadena de valor, que permita mejorar la eficiencia de resultados en costos y tiempos.
- 5) Establecer la observancia y puesta en marcha de la propuesta de mejoramiento realizada en el presente estudio, que permita entregar un resultado de servicio más eficiente al cliente interno y externo.
- 6) Implantar una política de seguimiento y evaluación periódica de los procesos que se ejecute por parte de cada responsable, tomando en consideración los indicadores de gestión para generar una cultura de mejoramiento en base a resultados tangibles.
- 7) Inducir y capacitar al nuevo contingente humano que ingresa a la institución sobre la ejecución de actividades en base a procesos con indicadores claros, que permita instaurar una cultura institucional de procesos.
- 8) Los sistemas automatizados deben ser rediseñados para facilitar la accesibilidad a la información disponible, creando procesos nuevos que estén acordes al diseño de la plataforma automatizada.

BIBLIOGRAFÍA

Portal web, Fuerza Aérea Ecuatoriana, www.fuerzaaereaecuadoriana.org

Portal web, Geocities, www.geocities.com

Portal web, Ministerio de Defensa Nacional, www.midena.gov.ec

Portal web, Deinsa, www.deinsa.com

ALCALDE, Rafael, Calidad en procesos, pag. 96.

Portal web, www.slideshare.net

Portal web, Definición, <http://definicion.de>

Portal web, Reunión de Junín, www.reunionjunin.gob.pe

Moreno Galo, Documento Dr. Galo Moreno ppt. 2005

Portal web, Diario Hoy, <http://www.hoy.com.ec>

Banco Central del Ecuador, www.bce.gov.ec

Porta web, Grupo Consultoría, VILLA, Gustavo Osvaldo,

www.grupoconsultoria.com

Portal web, Cepade, <http://sunwc.cepade.es>

LINCANGO, Miguel. UNIDAD DIDACTICA ADMINISTRACIÓN POR

PROCESOS, Documento Microsoft World, pag. 86

Portal web, Gestipolis, Administración, Economía, Finanzas,

<http://www.gestipolis.com>

Portal web, Gestión Indicadores, <http://web.jet.es>

Portal web, Definición de indicadores, <http://www.definicion.org>

Portal web, www.escuelagobierno.org

Portal web, Navactiva, <http://www.navactiva.com>

Buscador Google, Imágenes, <http://images.google.com.ec>

Contraloría General del Estado, www.contraloria.gov.ec

Fundación de calidad de gestión, www.fundibeq.org

Intranet Fuerza Aérea Ecuatoriana, <http://10.160.10.15/common/home>

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, El Proceso Estratégico,

Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá.

1994.

Edición Breve, Editorial Prentice Hall página 60

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín ,ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Editorial MCGRAW HILL, página 194

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial
Continental. México. 1996.

(ANEXOS)

ANEXO 1

RESULTADOS (SPSS) ENCUESTA USUARIOS

GRÁFICO A1: NIVEL DE SERVICIO QUE SE PROPORCIONA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	8	40,0	40,0	40,0
	REGULAR	10	50,0	50,0	90,0
	DEFICIENTE	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

El servicio que proporciona la Direccion de Personal lo considera?

■ EXCELENTE
■ REGULAR
■ DEFICIENTE

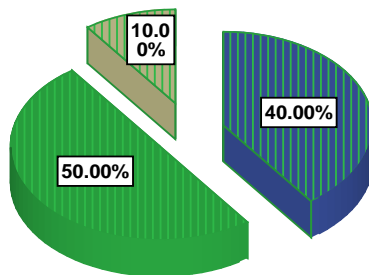


FIG. 2.1: SERVICIO QUE PROPORCIONA LA DIRPER

GRÁFICO A2: TIEMPO DE RESPUESTA A REQUERIMIENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RAPIDO	8	40,0	40,0	40,0
	MEDIANAMENTE RAPIDO	6	30,0	30,0	70,0
	DEMORADO	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace usted a la Dirección de Personal lo considera?

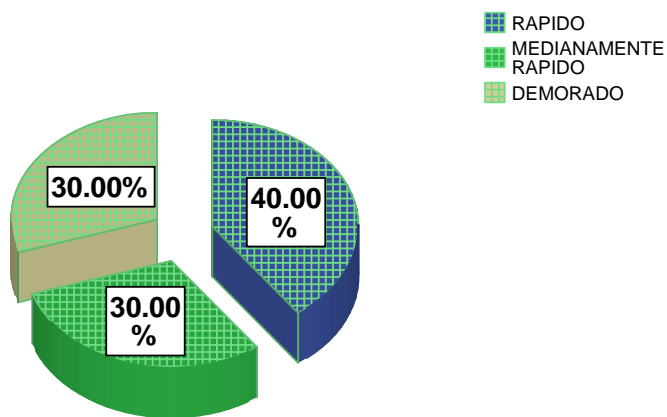


FIGURA 2.2: TIEMPO DE RESPUESTA A REQUERIMIENTOS

GRÁFICO A3: CONFIABILIDAD DE DATOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTAMENTE CONFIABLE Y OPORTUNO	10	50,0	50,0	50,0
	MEDIANAMENTE CONFIABLE Y OPORTUNO	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

La confiabilidad y calidad de los datos de información proporcionada por la Dirección de Personal, lo considera?

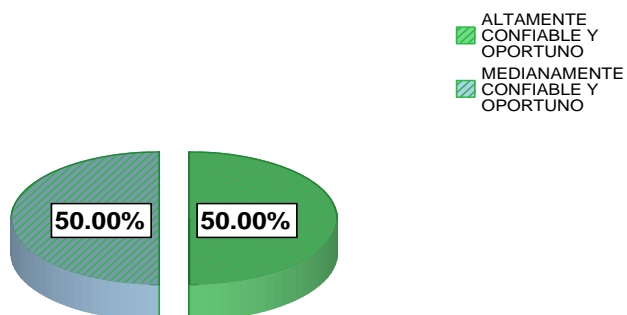


FIG. 2.3: CONFIABILIDAD Y CALIDAD DE DATOS

GRÁFICO A4: ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE SUFICIENTE	5	25,0	27,8	27,8
	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	12	60,0	66,7	94,4
	INSUFICIENTE	1	5,0	5,6	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	10,0		
Total		20	100,0		

La asignación presupuestaria establecida para la Dirección de Personal la considera suficiente para el desarrollo normal de actividades?

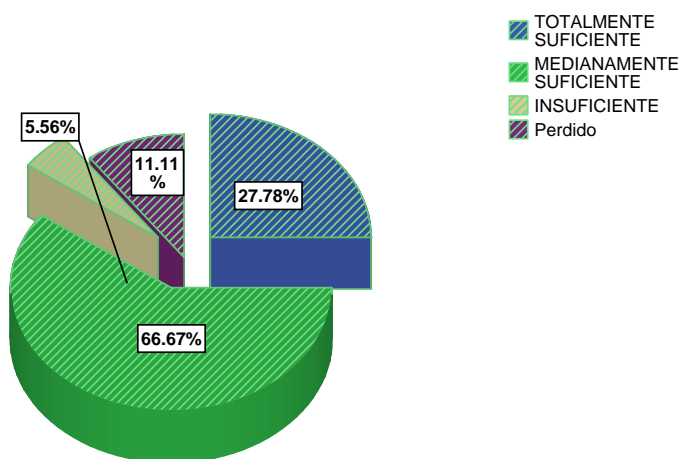


FIG 2.4: ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA

GRÁFICO A5: GESTIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	7	35,0	35,0	35,0
	REGULAR	12	60,0	60,0	95,0
	DEFICIENTE	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

La facilidad para la gestión y tramitación de la documentación es:

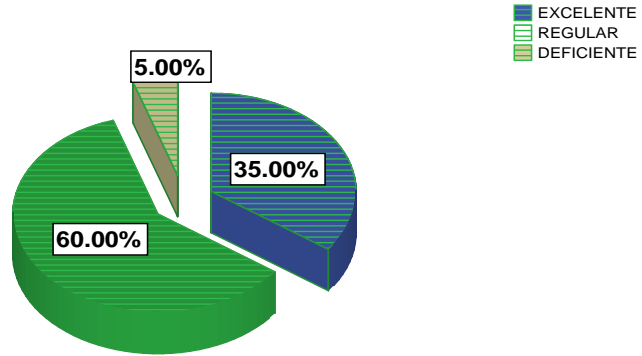


FIG. 2.5: GESTION DE DOCUMENTACION

GRÁFICO A6: AMBIENTE FISICO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	5	25,0	25,0	25,0
	BUENO	11	55,0	55,0	80,0
	MALO	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

El ambiente físico de la Dirección de Personal lo considera?

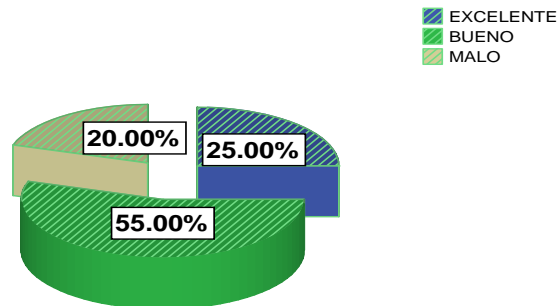


FIG. 2.6: AMBIENTE FISICO

RESULTADOS (SPSS) ENCUESTA PROVEEDORES

GRÁFICO A7: CAPACIDAD DE LAS SECCIONES A1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENA	11	55,0	55,0	55,0
	REGULAR	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

La capacidad que tienen las secciones A1 para generar respuesta inmediata a los requerimientos de la Dirección de Personal es:

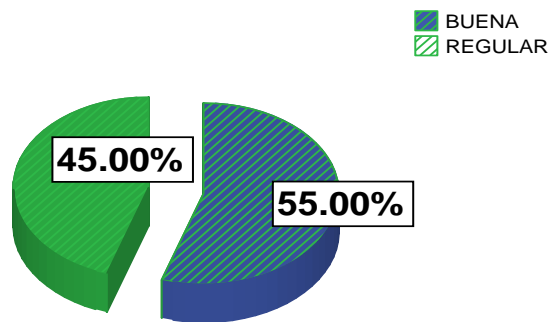


GRAFICO 2.7: CAPACIDAD SECCIONES A1

GRÁFICO A8: PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE	8	40,0	40,0	40,0
	MEDIANAMENTE	10	50,0	50,0	90,0
	NO HAY PLANIFICACION	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera usted que los requerimientos que hace la Dirección de Personal a las Secciones A1 para cumplir con los procesos son planificados:

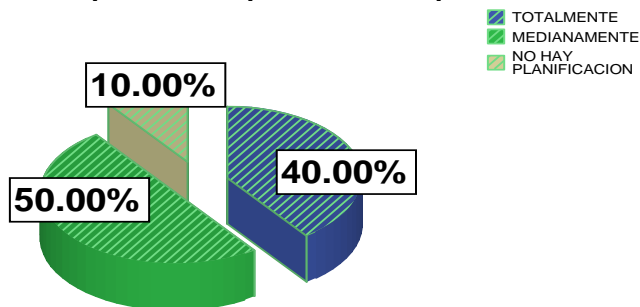


FIG 2.8: PLANIFICACION DE REQUERIMIENTOS

GRÁFICO A9: INICIATIVAS DE CAPACITACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE	3	15,0	15,0	15,0
	MEDIANAMENTE	7	35,0	35,0	50,0
	NO SE PLANIFICA	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera que la Dirección de Personal promueve iniciativas para programas de capacitación de la especialidad?

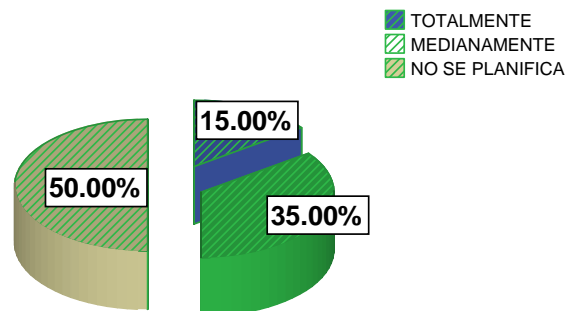


FIG 2.9: INICIATIVAS DE CAPACITACION

GRÁFICO A10: RAPIDEZ DE LOS MEDIOS DE SOCIALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OPORTUNAMENTE	10	50,0	50,0	50,0
	MEDIANAMENTE OPORTUNO	5	25,0	25,0	75,0
	DEMORADO	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera que los medios utilizados para la publicación y socialización de la Orden General FAE otros documentos llegan a las Secciones A1:

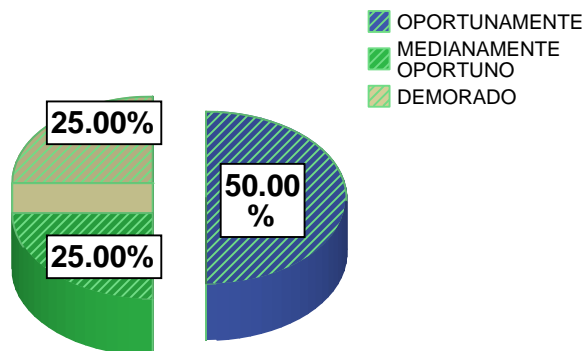


FIG. 2.10: RAPIDEZ DE SOCIALIZACION DE MEDIOS

GRÁFICO A11: CONFIABILIDAD Y RAPIDEZ DE INFORMACIÓN ENTREGADA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTAMENTE CONFIABLE Y OPORTUNA	14	70,0	73,7	73,7
	MEDIANAMENTE CONFIABLE Y OPORTUNA	5	25,0	26,3	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Como secciones A1 considera usted que la información que se entrega a la Dirección de Personal es:

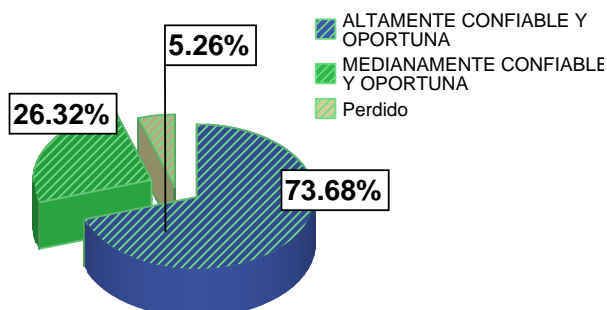


FIG 2.11: CONFIABILIDAD Y RAPIDEZ DE INFORMACION ENTREGADA

GRÁFICO A12: IMPLEMENTACION DE PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTAMENTE POSITIVA	11	55,0	57,9	57,9
	MEDIANAMENTE POSITIVA	8	40,0	42,1	100,0
	Total	19	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,0		
Total		20	100,0		

Considera que la implementación de procesos realizada en la Institución ha sido:

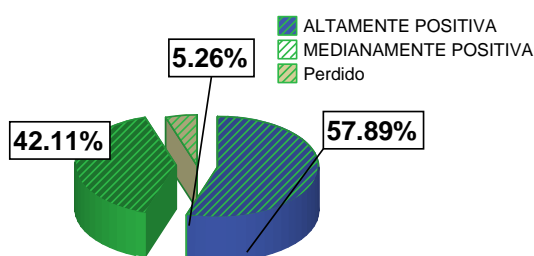


FIG 2.12: IMPLEMENTACION DE PROCESOS EN LA INSTITUCION

RESULTADO (SPSS) ENCUESTA ANALISIS INTERNO

GRÁFICO A13: CONOCIMIENTO DE ELEMENTOS BÁSICOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE	10	50,0	50,0	50,0
	MEDIANAMENTE	8	40,0	40,0	90,0
	NO CONOCE	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Conoce usted la misión, visión, objetivos de la Dirección de Personal?

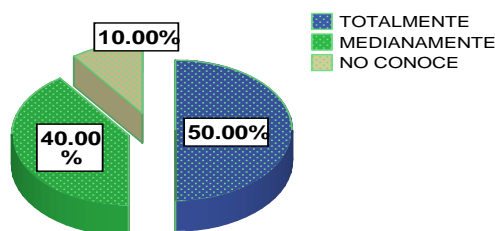


FIG 2.13: CONOCIMIENTO DE ELEMENTOS BASICOS

GRÁFICO A14: CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL MANUAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE	3	15,0	15,0	15,0
	MEDIANAMENTE	5	25,0	25,0	40,0
	NO CONOCE	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Del manual de procesos, conoce el contenido referente a sus actividades específicas?

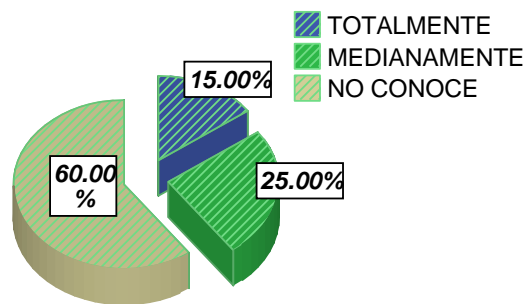


FIG 2.14: CONOCIMIENTO ACTIVIDADES MANUAL

GRÁFICO A15: FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE	14	70,0	70,0	70,0
	MEDIANAMENTE	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Conoce las funciones específicas, alcance y atribuciones de su cargo?

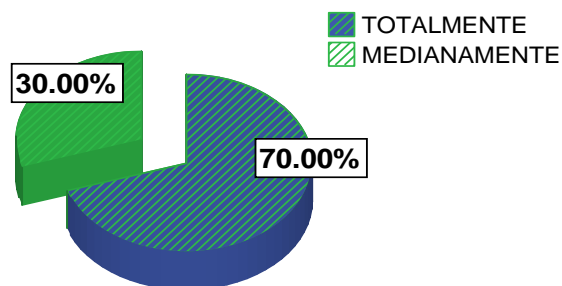


FIG 2.15: FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO

GRÁFICO A16: UTILIDAD DE MANUALES EN EL TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	UTILES Y ACTUALIZADOS	2	10,0	10,0	10,0
	MEDIANAMENTE UTILES Y ACTUALIZADOS	7	35,0	35,0	45,0
	NO SE CUENTA CON MANUALES	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Los manuales e instructivos referentes a su trabajo y actividades los considera?

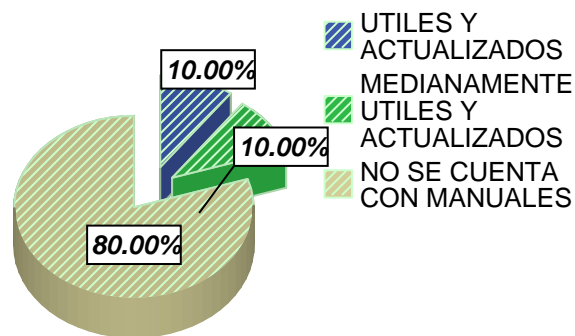


FIG 2.16: UTILIDAD DE MANUALES EN EL TRABAJO

GRÁFICO A17: DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DOCUMENTADOS	2	10,0	10,0	10,0
	MEDIANAMENTE DOCUMENTADOS	3	15,0	15,0	25,0
	NO ESTAN DOCUMENTADOS	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Los procesos que se aplican en la Dirección de Personal los considera?

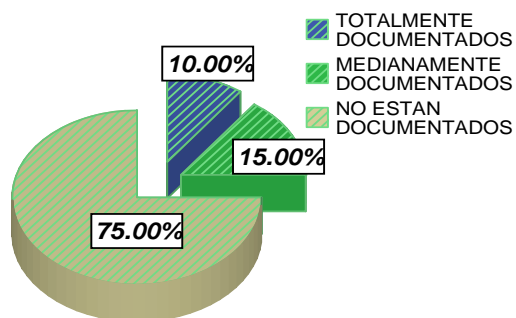


FIG 2.17: DOCUMENTACION DE PROCESOS

GRÁFICO A18: TIPO DE JEFATURA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AUTORITARIA	1	5,0	5,0	5,0
	CONCILIADORA	9	45,0	45,0	50,0
	PERMITE EL ASESORAMIENTO	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera usted que en la Dirección de Personal se practica una jefatura?

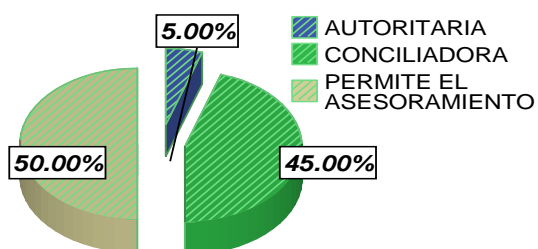


FIG 2.18: TIPO DE JEFATURA

GRÁFICO A19: CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN Y ESTÍMULOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ADECUADO	1	5,0	5,0	5,0
	MEDIANAMENTE ADECUADO	15	75,0	75,0	80,0
	DEFICIENTE	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera que el clima organizacional de la Dirección de Personal, la motivación y estímulos están en un nivel:

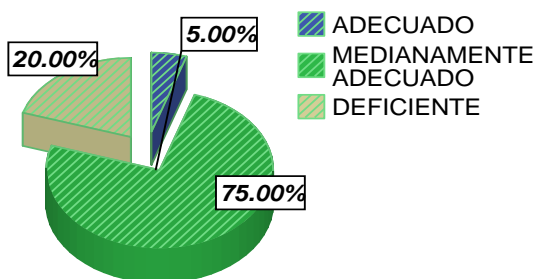


FIG 2.19: CLIMA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO A20: NIVEL DE COMUNICACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTAMENTE BENEFICIOSA	10	50,0	50,0	50,0
	ACEPTABLE	9	45,0	45,0	95,0
	NO ES INTERACTIVA Y BENEFICIOSA	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Usted evalúa que la comunicación existente con su jefe y compañeros es:

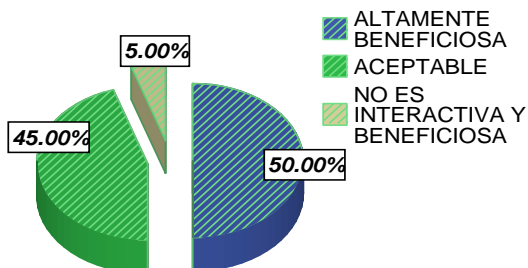


FIG 2.20: NIVEL DE COMUNICACION

GRÁFICO A21: FLEXIBILIDAD DEL NIVEL DIRECTIVO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OPORTUNA	14	70,0	70,0	70,0
	ESPORADICA	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera que sus Jefes, Supervisores o nivel directivo permite correcciones de manera:

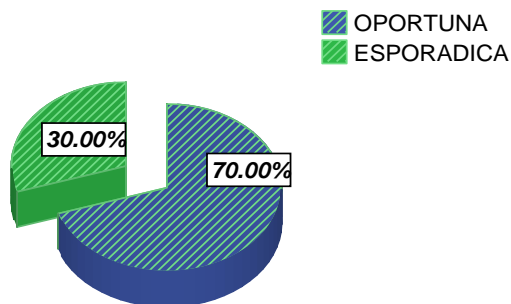


FIG 2.21: FLEXIBILIDAD NIVEL DIRECTIVO

GRÁFICO A22: NIVEL DE ACEPTABILIDAD DEL TIPO DE EVALUACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	OBJETIVA Y JUSTA	8	40,0	40,0	40,0
	MEDIANAMENTE OBJETIVA	10	50,0	50,0	90,0
	SUBJETIVA E INJUSTA	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera que la evaluación que se practica hacia su desempeño laboral y trabajo es:

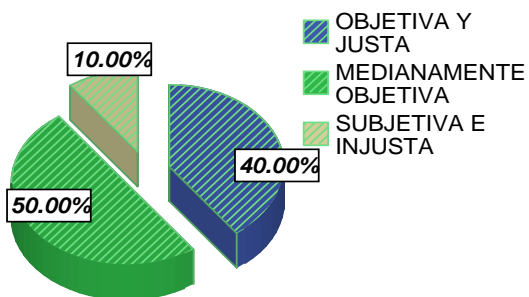


FIG 2.22: ACEPTABILIDAD DE LA EVALUACION

GRÁFICO A23: PLANIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE	1	5,0	5,0	5,0
	OCASIONALMENTE	12	60,0	60,0	65,0
	NO EXISTE CAPACITACION	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Considera que existe una planificación adecuada en lo referente a capacitación de la especialidad?

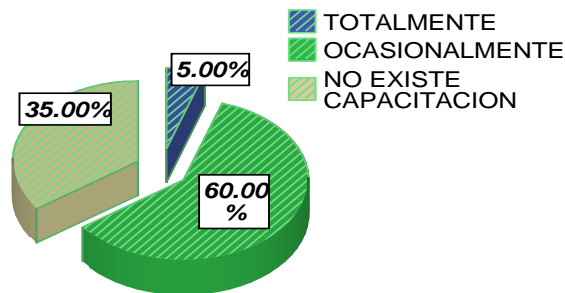


FIG 2.23: PLANIFICACION EN CAPACITACION

GRÁFICO A24: REMUNERACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ACEPTABLE	16	80,0	80,0	80,0
	NO SUFICIENTE	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Para usted la remuneracion que percibe por su desempeño la considera?

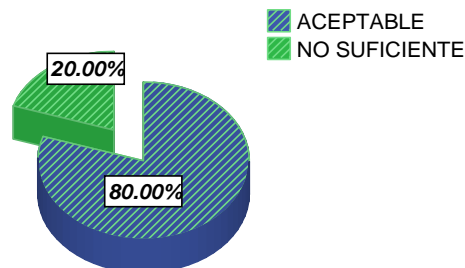


FIG 2.24: REMUNERACION

GRÁFICO A25: SISTEMAS AUTOMATIZADOS Y DE APOYO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	UTILES Y MODERNOS	10	50,0	50,0	50,0
	MEDIANAMENTE UTILES	6	30,0	30,0	80,0
	REQUIEREN MEJORAMIENTO	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

El sistema automatizado de Recursos Humanos y otros sistemas de apoyo a la gestion los considera:

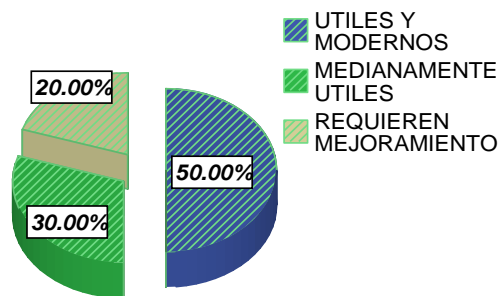


FIG 2.25: SISTEMAS AUTOMATIZADOS

GRÁFICO A26: CALIFICACIÓN DE PROGRAMAS AUTOMATIZADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUCHA AYUDA	7	35,0	35,0	35,0
	ACEPTABLE	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Que calificación fijaría a la ayuda en la gestión que brindan los programas automatizados que actualmente existen?

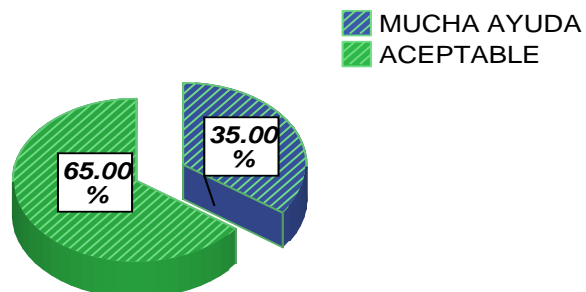


FIG 2.26: CALIFICACION DE PROGRAMAS AUTOMATIZADOS